

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**L'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT ET L'INTERMÉDIATION LOCALE DANS LE
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL :
LE CAS DE LA ZONE DU CANAL DE LACHINE.**

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES

PAR
LAMBERT OPULA

SEPTEMBRE 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En ce moment où nous terminons la rédaction de notre thèse, les premiers sentiments que nous éprouvons sont ceux de gratitude à l'égard de toutes les personnes qui ont contribué, de diverses manières à sa réalisation.

Ainsi, nous remercions avant tout, Régine Alende, notre chère conjointe, pour avoir accepté d'endurer une période si difficile. Qu'elle trouve ici, l'expression de toute notre reconnaissance. Nous adressons les mêmes remerciements à nos deux filles, Belly et Nelly Opula, ainsi qu'à leurs familles respectives. Nous avons manqué le temps de témoigner notre amour aux petits-enfants qu'elles nous ont donnés. Aussi, nous remercions d'une manière particulière nos trois garçons, Vicky, Lens et Jonathan Opula, pour avoir fait montre de tant de patience.

Il va de soi que nous remercions d'une manière particulière le professeur Juan-Luis Klein, qui a bien accepté d'assumer la direction de notre thèse. L'intense interaction avec son grand savoir nous a permis de mieux préciser les angles d'attaque de cette recherche. Aussi, nous lui sommes immensément reconnaissant pour sa sensibilité en ce qui concerne le financement de notre recherche. Dans le même ordre d'idées, nous remercions le professeur Jean-Marc Fontan, qui a bien voulu partager la responsabilité de la direction de notre thèse avec son collègue J.-L. Klein. Sa lecture rigoureuse nous a permis d'identifier les points faibles de notre recherche et de les corriger. Qu'il veuille bien accepter nos très sincères remerciements.

Nous sommes très reconnaissant envers les intervenants et acteurs qui nous ont accordé des entrevues, en premier lieu les responsables des PME ainsi que les responsables des services aux entreprises dans les organismes d'intermédiation.

Nos remerciements vont aussi aux professeurs du Département des Études urbaines de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et à ceux de l'Institut national de recherches scientifiques-Urbanisation, Société et Culture, pour avoir contribué à la réussite de notre

thèse par l'octroi d'une bourse d'excellence et par des enseignements, des conseils et des encouragements, ainsi qu'au Département de géographie de l'UQAM pour nous avoir donné accès à ses ressources matérielles, technologiques et humaines, et pour nous avoir accordé un soutien par l'intermédiaire de charges de cours.

Parmi nos collègues, nous remercions d'abord ceux et celles du Collectif de recherche en innovation économique, sociale et territoriale (CRIEST) au contact desquels nous nous sommes enrichi; ensuite, les membres de la promotion 2000-2001, du Programme conjoint de doctorat en Études urbaines.

Nos remerciements aussi à ceux qui nous avaient préparé à la recherche par le passé, notamment, le professeur Jean-Claude Bruneau, qui a dirigé notre mémoire de licence et le professeur François Hulbert, qui a été notre directeur de mémoire à la maîtrise.

Enfin, nous avons aussi une pensée pour nos proches pour tout le bonheur que nous procure la relation avec eux.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XIV
RÉSUMÉ.....	XVIII
INTRODUCTION.....	1
OBJET DE LA RECHERCHE	1
MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE EMPIRIQUE	3
<i>Le cadre territorial de la recherche</i>	5
<i>Stratégie de réalisation de notre recherche</i>	6
LA STRUCTURE DE LA THÈSE	7
1 CADRE THÉORIQUE DE L'INTERMÉDIATION LOCALE DU DÉVELOPPEMENT ...	9
1.1 LE DÉVELOPPEMENT LOCAL : CADRE DE L'INTERVENTIONNISME ÉCONOMIQUE.....	9
1.2 CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE L'ACTEUR INTERMÉDIAIRE	12
1.2.1 <i>L'acteur intermédiaire comme produit de la dévolution de l'État central</i>	12
1.2.2 <i>L'acteur intermédiaire comme attribut d'un localisme émergeant</i>	14
1.2.3 <i>L'acteur intermédiaire partie prenante d'un système d'acteurs d'intermédiation</i>	17
1.2.3.1 Catégories fonctionnelles des intermédiaires du développement	19
1.2.3.2 Réseaux utilitaires des intermédiaires de développement	20
1.3 APPROCHES CONCEPTUELLES DE NOTRE RECHERCHE.....	22
1.3.1 <i>La perspective institutionnaliste : l'entrepreneuriat et les relations interentreprises</i>	23
1.3.2 <i>La perspective des avantages concurrentiels : relations interterritoriales</i>	29
1.4 SYNTHÈSE SUR LES APPROCHES CONCEPTUELLES RETENUES	31
1.5 L'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT : VERS UNE GRILLE D'ANALYSE	32
1.5.1 <i>La réduction du coût d'implantation</i>	34
1.5.2 <i>L'accès aux marchés</i>	35
1.5.3 <i>Le réseautage et l'innovation</i>	36

2	INTERMÉDIATION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL : CONTEXTE	
	SOCIOHISTORIQUE.....	39
2.1	LE CONCEPT DE LOCAL.....	39
2.2	L'INTERMÉDIATION ÉCONOMIQUE LOCALE EN FAVEUR DES PME.....	40
2.3	LE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN AMÉRIQUE DU NORD	42
2.3.1	<i>Le développement économique communautaire aux États-Unis.....</i>	<i>43</i>
2.3.2	<i>Le développement local au Canada et au Québec</i>	<i>44</i>
2.4	VERS UNE STRATÉGIE QUI ASSOCIE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL À L'ÉCHELLE LOCALE.....	46
2.5	DÉVELOPPEMENT LOCAL À MONTRÉAL : L'ÈRE DES APPROCHES TRADITIONNELLES	49
2.5.1	<i>Le déclin industriel et l'économie de Montréal.....</i>	<i>50</i>
2.5.1.1	Localisation de la pauvreté sur l'île de Montréal.....	53
2.5.1.2	Période des luttes revendicatives à Montréal	54
2.5.2	<i>Tentatives de relance économique de Montréal par l'approche traditionnelle</i>	<i>54</i>
2.5.3	<i>Le rapport Picard.....</i>	<i>57</i>
2.6	MONTRÉAL À L'ÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE.....	58
3	LA ZONE DU CANAL DE LACHINE : UN TERRITOIRE EN RECONVERSION.....	61
3.1	LE CANAL DE LACHINE ET L'INDUSTRIALISATION DU SUD-OUEST DE L'ÎLE DE MONTRÉAL..	62
3.1.1	<i>Le déclin de la zone du canal de Lachine</i>	<i>64</i>
3.1.2	<i>Effets de la fermeture du canal de Lachine.....</i>	<i>65</i>
3.1.3	<i>Un territoire marqué par les signes du passé</i>	<i>68</i>
3.1.4	<i>Conséquences sociales du déclin industriel : l'exemple de Pointe-Saint-Charles en 1988-1989</i>	<i>70</i>
3.1.4.1	La situation dans l'arrondissement Sud-Ouest de Montréal	72
3.1.4.2	La situation dans l'arrondissement de Verdun.....	73
3.1.4.3	La situation dans l'arrondissement de Lasalle	73
3.1.4.4	La situation dans l'arrondissement de Lachine.....	74
3.1.5	<i>Quelques signes de la reconversion d'un territoire orphelin.....</i>	<i>76</i>
3.1.5.1	Dans l'arrondissement du Sud-Ouest	77
3.1.5.2	Dans l'arrondissement de Verdun.....	78
3.1.5.3	Dans l'arrondissement Lasalle	80
3.1.5.4	Dans l'arrondissement de Lachine.....	80
3.2	LA RECONVERSION SOCIOÉCONOMIQUE DE LA ZONE DU CANAL DE LACHINE	81
3.2.1	<i>La reconversion industrielle dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal.....</i>	<i>82</i>

3.2.1.1	La reconversion économique dans le Sud-Ouest sous l'impulsion des organisations de DELC	82
3.2.2	<i>La reconversion économique à Verdun sous l'impulsion du CLD-Verdun</i>	93
3.2.3	<i>Reconversion dans l'arrondissement de Lasalle : maintien du secteur industriel et poussée des services à la consommation</i>	95
3.2.4	<i>La reconversion dans l'arrondissement de Lachine : la poussée des services à la production</i>	97
3.3	ANALYSE DE L'EFFET GLOBAL DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE	99
3.3.1.1	Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal	100
3.3.1.2	La situation dans l'arrondissement de Verdun	101
3.3.1.3	La situation dans l'arrondissement de Lasalle	101
3.3.1.4	La situation dans l'arrondissement de Lachine	102
3.4	LA REVITALISATION DU TERRITOIRE DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE	103
3.4.1	<i>Problématique de l'entreprise dans la zone du canal de Lachine</i>	104
3.4.2	<i>La formation du personnel dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine</i>	106
3.4.2.1	Le projet FormaPlus	108
3.4.2.2	Le projet GRH+	109
3.5	UN PROCESSUS DE RECONVERSION DIVERSIFIÉ	109
4	L'OFFRE D'INTERMÉDIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PME	111
4.1	LES DISPOSITIFS ENDOGÈNES DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE: LES OPÉRATEURS GÉNÉRALISTES DE L'INTERMÉDIATION DU DÉVELOPPEMENT	111
4.1.1	<i>Un premier intermédiaire généraliste : le PEP et ses leçons pour l'intermédiation du développement</i>	112
4.1.2	<i>Le CREESOM : un cadre de concertation pour le changement</i>	118
4.1.3	<i>Un intermédiaire de la 2^e génération : le RESO</i>	120
4.1.4	<i>Intermédiation de la 3^e génération : le partenariat local avec le CLD</i>	122
4.1.5	<i>Intermédiation par délégation : le mandat CLD aux CDEC locales</i>	123
4.1.5.1	Le mandat du CLD au RESO	124
4.1.5.2	La situation dans l'arrondissement de Verdun	124
	Naissance du mouvement associatif verdunois	124
	Le CLD de Verdun : un guichet unique pour l'entrepreneurial	125
4.1.5.3	La situation à Lasalle et Lachine	126
	Des actions bénévoles dans le champ de l'entraide	126
	Création de Transaction pour l'emploi (CDEC-Lasalle-Lachine)	128

Le mandat du CLD à la CDEC-Lasalle-Lachine.....	131
4.2 LES OPÉRATEURS PROFESSIONNELS SPÉCIALISÉS DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE ...	133
4.2.1 Les services d'aide aux jeunes entrepreneurs : du GAJE au SAJE.....	133
4.2.2 Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE)	134
4.3 ANALYSE DES PROGRAMMES D'INTERVENTION AUPRÈS DES PME	134
4.3.1 Fonds local d'investissement (FLI).....	134
4.3.2 Fonds jeunes promoteurs (FJP).....	137
4.3.3 Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM).....	137
4.3.4 Programme dénommé Société locale d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE)	139
4.3.5 Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES).....	140
4.3.6 Le programme RESO Inc.	141
4.3.7 Programmes spécifiques gérés par la CDEC-Lasalle-Lachine	142
4.3.8 Synthèse sur l'analyse des programmes d'intervention	142
4.4 TYPOLOGIE DE L'OFFRE D'INTERMÉDIATION DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE.....	144
4.5 L'OFFRE ET LES MODES OPÉRATOIRES DE L'INTERMÉDIATION DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE	146
5 PME APPUYÉES PAR LES ORGANISMES D'INTERMÉDIATION.....	148
5.1 EFFET DE L'AIDE APPORTÉE PAR DES INSTANCES D'INTERMÉDIATION.....	149
5.1.1 Efficacité de l'aide dans le Sud-Ouest	150
5.1.2 Effet de l'aide à Verdun	151
5.1.3 Effet de l'aide à Lasalle	151
5.1.4 Effet de l'aide à Lachine	151
5.2 LES PME BÉNÉFICIAIRES DE L'INTERMÉDIATION SELON LEUR PHASE DE DÉVELOPPEMENT	152
5.3 L'AIDE AUX PME EN FONCTION DE LEURS SECTEURS D'ACTIVITÉ	153
5.4 LES PME AIDÉES SELON LES PROGRAMMES D'INTERVENTION UTILISÉS.....	155
5.4.1 Les programmes utilisés dans l'arrondissement du Sud-Ouest.....	155
5.4.2 Les programmes utilisés dans l'arrondissement de Verdun.....	156
5.4.3 Les programmes utilisés dans les arrondissements de Lasalle et de Lachine.....	156
5.5 LES CATÉGORIES D'INTERVENTIONS DES ORGANISMES INTERMÉDIAIRES	157
5.6 LES PME APPUYÉES SELON LA FORME D'AIDE QUI LEUR A ÉTÉ ACCORDÉE.....	158
5.7 LA NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE.....	160
5.8 LES PME AIDÉES SELON LES RÉSULTATS OBSERVÉS	162
5.9 LES PME AIDÉES, SELON LES RÉSULTATS DE L'INTERVENTION	164

5.10	DES ORGANISMES QUI MOBILISENT DES RESSOURCES MULTIPLES AVEC DES RÉSULTATS DIFFÉRENTS SELON LES ARRONDISSEMENTS	165
6	L'INTERMÉDIATION À L'ŒUVRE : QUATRE EXPÉRIENCES.....	169
6.1	LE CAS DE L'INTERMÉDIATION ENTRE RESO ET LA PME A AU SUD-OUEST.....	171
6.1.1	<i>Présentation générale du Cas A.....</i>	173
6.1.2	<i>L'élément déclencheur : l'incubation de l'initiative au Centre d'entrepreneurship.....</i>	174
6.1.3	<i>Le démarrage dans le Sud-Ouest : l'appui du RESO et ses partenaires.....</i>	176
6.1.4	<i>L'implantation : le partenariat avec RESO Investissement Inc.</i>	180
6.1.4.1	RESO et la légitimation du projet de la PME A auprès du capital de risque.....	181
6.1.4.2	Appuis non monétaires du RESO à la PME A.....	183
6.1.5	<i>L'expansion et la vente de l'entreprise</i>	185
6.1.6	<i>Les leçons du A</i>	186
6.2	CAS DE L'INTERMÉDIATION ENTRE LA CDEL ET LA PME B.	187
6.2.1	<i>Présentation générale du cas : la PME B.</i>	188
6.2.2	<i>L'élément déclencheur : l'échec à Dorval</i>	188
6.2.3	<i>Le démarrage à Lasalle et accueil du CDEL</i>	190
6.2.4	<i>L'implantation : le déménagement à Lasalle</i>	192
6.2.5	<i>Mesures d'intermédiation pour l'expansion de l'entreprise.....</i>	193
6.2.5.1	Accès à l'aide à l'entrepreneur : constitution d'un conseil consultatif.....	195
6.2.5.2	Retombées des activités de réseautage	196
6.2.6	<i>Les leçons du cas B.....</i>	197
6.3	CAS DE LA PME C.....	199
6.3.1	<i>Portrait général de l'entreprise</i>	200
6.3.2	<i>L'élément déclencheur : le Forum économique de Verdun.....</i>	201
6.3.3	<i>Le démarrage : le partenariat avec l'Hôpital Douglas et la Ville de Verdun.....</i>	202
6.3.4	<i>L'implantation : le Fonds de lutte contre la pauvreté.....</i>	205
6.3.5	<i>L'expansion : les limites du cadre de financement</i>	208
6.3.6	<i>Les leçons du Cas C.....</i>	211
6.4	CAS DE L'INTERMÉDIATION DE LA CDEC LASALLE-LACHINE AUPRÈS DE LA PME D	212
6.4.1	<i>Portrait général de l'entreprise.....</i>	214
6.4.2	<i>Élément déclencheur : intermédiation locale du développement de l'entreprise.....</i>	215
6.4.3	<i>Le démarrage : participation indirecte au réseautage.....</i>	215
6.4.4	<i>L'implantation : l'appui de la CDEC au recrutement</i>	216
6.4.5	<i>Participation à l'expansion de l'entreprise : l'accès à ISO</i>	217

6.4.6	<i>Les leçons du cas D</i>	218
6.5	L'EFFET DE L'INTERMÉDIATION : CRÉDIBILITÉ, EFFET DE LEVIER ET RÉSEAUTAGE	219
7	DISCUSSION DES ÉTUDES DES CAS : EFFICACITÉ DE L'AIDE ET	
	CONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE DES MILIEUX LOCAUX	222
7.1	LES ORIENTATIONS THÉORIQUES.....	222
7.1.1	<i>La construction institutionnelle des milieux locaux</i>	222
7.1.2	<i>La contribution à la compétitivité des territoires</i>	226
7.2	<i>LA VÉRIFICATION DE NOS HYPOTHÈSES</i>	228
	CONCLUSION	232
	ANNEXE A LISTE D'ENTREPRISES RÉPERTORIÉES AYANT REÇU UNE AIDE DES	
	ORGANISMES D'INTERMÉDIATION DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE ENTRE	
	1991 ET 2001	237
	ANNEXE B LISTE DE PERSONNES-RESSOURCES INTERVIEWÉES	246
	ANNEXE C GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE.....	248
	BIBLIOGRAPHIE.....	252

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 3.1: La zone du canal de Lachine</i>	63
<i>Figure 3.2: Évolution des emplois du secteur manufacturier dans les arrondissements de la zone du canal de Lachine</i>	76
<i>Figure 3.3: Évolution des emplois dans le secteur manufacturier du Sud-Ouest, entre 1981 à 2001.</i>	87
<i>Figure 3.4: Évolutions comparées de l'emploi dans trois secteurs du Sud-Ouest de Montréal : construction, manufactures et services à la production.</i>	88
<i>Figure 3.5: Évolution des emplois dans le secteur des services au Sud-Ouest : services à la production (SP), services à la consommation (SC) et services publics et parapublics (SPP).</i>	89
<i>Figure 3.6: Évolution de principaux secteurs économiques de Verdun entre 1991 et 2003*.</i>	95
<i>Figure 3.3.7 : Évolution des emplois dans cinq principaux secteurs de l'économie de Lasalle entre 1981 et 2001.</i>	96
<i>Figure 3.3.8: Évolution des emplois dans les principaux secteurs économiques de Lachine entre 1981 et 2001.</i>	98
<i>Figure 4.1: Représentation des trois modèles d'intermédiation répertoriés</i>	146

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 2.1 : Comparaison des taux de chômage et de création d'emplois dans les grandes régions métropolitaines nord-américaines, entre 1990 et 1995</i> -----	50
<i>Tableau 2.2 : Évolution du taux de chômage de la zone métropolitaine de Montréal entre 1970 et 1985.</i> -----	51
<i>Tableau 2.3 : Variation du nombre d'emplois manufacturiers dans les différentes zones de la RMR de Montréal, entre 1971 et 1981.</i> -----	51
<i>Tableau 2.4: Effectifs manufacturiers dans la région de l'île de Montréal depuis 1981.</i> ----	52
<i>Tableau 2.5 : Variation des effectifs de la population selon les zones urbaines, à Montréal, de 1951 à 1981.</i> -----	52
<i>Tableau 3.1: Les immeubles par arrondissement</i> -----	67
<i>Tableau 3.2: Évolution de la population dans les territoires du sud-ouest de l'île de Montréal</i> -----	69
<i>Tableau 3.3: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement du Sud-Ouest, entre 1981 et 2001.</i> -----	72
<i>Tableau 3.4: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Verdun, entre 1981 et 2001.</i> -----	73
<i>Tableau 3.5: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Lasalle, entre 1981 et 2001.</i> -----	74
<i>Tableau 3.6: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Lachine, entre 1981 et 2001.</i> -----	75
<i>Tableau 3.7: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement du Sud-Ouest entre 1981 et 2001 de Montréal.</i> -----	78
<i>Tableau 3.8: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Verdun entre 1981 et 2001.</i> -----	79
<i>Tableau 3.9: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Lasalle entre 1981 et 2001.</i> -----	80
<i>Tableau 3.10: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Lachine entre 1981 et 2001</i> -----	81
<i>Tableau 3.11: Croissance de l'emploi dans certains secteurs du Sud-Ouest et dans la région de Montréal.</i> -----	90

Tableau 3.12: Les secteurs d'emploi du Sud-Ouest dans l'ordre d'importance en 2000. ----	90
Tableau 3.13: Positionnement du Sud-Ouest par rapport à la Ville-centre et aux arrondissements péricentraux de Montréal, selon les emplois reliés à la nouvelle économie. -----	92
Tableau 3.14: Évolution des quotients de localisation des activités économiques dans la zone du canal de Lachine par rapport à l'île de Montréal. -----	100
Tableau 3.15: Éléments convergents entre les besoins de formation et le PALÉE -----	108
Tableau 4.1: Les organismes d'intermédiation du développement du Sud-Ouest de l'île selon leur territoire d'intervention et leur génération -----	112
Tableau 4.2 : Structure de l'offre du programme Fonds local d'investissement (FLI) gérées par les intermédiaires de la zone du canal de Lachine-----	138
Tableau 4.3 : Structure de l'offre du programme dénommé Fonds jeunes promoteurs (FJP) -----	139
Tableau 4.4 : Structure de l'offre du Fonds de développement emplois (FDÉES) de Lasalle -----	139
Tableau 4.5 : Structure de l'offre du fonds SOLIDE -----	140
Tableau 4.6. Structure de l'offre du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale-----	141
Tableau 4.7 : Le Fonds RESO Inc. -----	142
Tableau 4.8 : Programmes spécifiques animés par la CDEC-Lasalle-Lachine pour les PME -----	142
Tableau 4.9: Synthèse de l'offre des ressources pour le développement de l'entrepreneuriat gerée par les organismes d'intermédiation dans la zone du canal de Lachine-----	144
Tableau 5.1: PME aidées dans les arrondissements de la zone du Canal de Lachine selon leur situation en 2001 -----	150
Tableau 5.2: Les PME aidées selon leurs phases de développement-----	153
Tableau 5.3: Les PME aidées en fonction des secteurs d'activité économique -----	155
Tableau 5.4: Les PME répertoriées en fonction des programmes d'aide mobilisés-----	157
Tableau 5.5: Les PME aidées selon les catégories d'interventions réalisées par les organismes intermédiaires-----	158

Tableau 5.6: Nombre des PME bénéficiaires selon les formes d'aide et selon les territoires

----- 160

Tableau 5.7: Le nombre des PME soutenues en fonction de la nature de l'aide accordée - 161

Tableau 5.8: PME aidées demeurées actives par programmes mobilisés et par

arrondissement----- 163

Tableau 5.9: Le nombre des PME aidés selon le résultat des interventions par territoire - 164

Tableau 5.10: Interventions d'aide aux entreprises en fonction des types de PME de 1980 à

2001 ----- 166

Tableau 6.1 Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME A----- 184

Tableau 6.2 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME B ----- 199

Tableau 6.3 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès la PME C ----- 211

Tableau 6.4 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME D----- 218

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

1. Concepts reliés au développement local

DEC : Développement économique communautaire

DÉLC : Développement économique local et communautaire

OSBL : Organisme sans but lucratif

PME : Petite et moyenne entreprise

2. Programmes d'intervention mis en œuvre en partenariat

FDEES : Fonds de développement de l'emploi pour l'économie sociale

FDEM : Fonds de développement-emploi-Montréal

FJP : Fonds jeunes promoteurs

FLI : Fonds local d'investissement

FMMJ : Fonds du maire de Montréal pour la jeunesse

FS-FTQ : Fonds de solidarité des travailleurs du Québec

PRISOM : Programme de relance industrielle du Sud-Ouest de Montréal

PROCIM : Programme de coopération industrielle de Montréal

3. Initiatives concrètes locales

PLACEE : Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi, devenu PALÉE: Plan d'action local pour l'économie et l'emploi

PAR-H-M : Programme action-revitalisation de Hochelaga-Maisonneuve

GRH : Gestionnaires en ressources humaines

4. Organismes d'intermédiation du développement

CADC : Comités d'aide au développement des collectivités

CAV : Centre d'apprentissage de Verdun

CCD : Centre communautaire Dawson
CFV : Centre des femmes de Verdun
CIDEM : Commission d'initiatives de développement économique de Montréal
CREESOM : Comité pour la relance économique et de l'emploi au Sud-Ouest de Montréal
CRFSO : Coordination des ressources financières du Sud-Ouest
CDEC : Centre de développement économique communautaire
CDÉL : Corporation de développement économique de Lasalle
CJE : Carrefour jeunesse-emploi
CLD : Centre local de développement
FDLV : Fondation de développement local de Verdun
FEV : Forum économique de Verdun
GAJE : Groupe d'aide aux jeunes entrepreneurs
SOLIDE : Société locale d'investissement et de développement de l'emploi
SODIM : Société de développement industriel de Montréal
RESO Inc. : Fonds de risque du RESO du Regroupement pour la relance économique du Sud-Ouest
RESO : Regroupement économique du Sud-Ouest
SADE : Société d'aide au développement des entreprises
SAJE : Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SDCW : Société de développement commercial Wellington

5. Regroupements d'entreprises

AMPAQ : Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec
UPA : Union des producteurs agricoles

6. Organismes de développement de niveau régional

CE-HEC-POLY : Centre d'entrepreneurship de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'École polytechnique de l'Université de Montréal
CE-HEC-TEC : Centre d'entrepreneurship de l'Université de Montréal-volet mise au point technique des projets

CEIM : Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal

CRDA : Centre de recherche et de développement sur les aliments (Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation)

CTM : Conseil des travailleurs de Montréal

CIDEM : Commission d'initiatives et de développement économiques de Montréal

CRE : Comité régional des élus

SEMO : Service externe de main-d'œuvre dans le commerce

SAO : Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest

7. Institutions ou organismes de développement relevant des instances du Québec

CTQ : Centre Travail-Québec

MAMM : Ministère des Affaires municipales et de la Métropole

MMSR : Ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu

OPDQ : Office de la planification du développement du Québec

8. Organismes de développement relevant des instances fédérales

CCDA : Conseil canadien de la distribution alimentaire

CEC : Centre d'emploi du Canada à Lasalle

DEC : Développement économique Canada

9. Organismes divers et entreprises d'économie sociale

CASE : Centre d'aide aux sans emploi

CEA : Centre d'éducation pour adultes

CFJCV : Centre de formation jardin du citoyen de Verdum

CFP : Commission de formation professionnelle

CSSSL : Commissions scolaire du Sault-Saint-Louis

10. Instances territoriales

CUM : Communauté urbaine de Montréal

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

RÉSUMÉ

Cette thèse porte sur l'entrepreneuriat et l'intermédiation locale dans le développement territorial. Le cas étudié est celui de la zone du canal de Lachine. Aboutissement de vingt mois de recherche, ce travail constitue une thèse dont le but est de jeter un éclairage sur la pratique d'intermédiation de l'aide collective accordée aux PME. Des organismes légitimés par leurs milieux respectifs mobilisent des ressources dégagées par des bailleurs de fonds, qu'ils mettent à la disposition des PME de leurs territoires, dans la perspective de créer des emplois et de transformer la base économique de ces territoires. Pour la réalisation de cette étude, nous avons eu recours à deux principaux outils conceptuels que sont la perspective institutionnaliste et celle des avantages concurrentiels, ce qui nous a permis de dégager une grille de trois axes d'analyse que sont les actions de réduction de coût d'établissement, les actions d'accès aux marchés et celles d'accès à l'innovation.

Si au regard de l'évolution des paramètres socioéconomiques, l'adoption des mesures d'intermédiation était justifiée dans la région de Montréal, elle se justifie davantage dans quatre arrondissements de la zone du canal de Lachine, à savoir : Lachine, Lasalle, Verdun et le Sud-Ouest, lesquels nous ont servi de terrain d'étude pour la recherche empirique. En effet, à la suite, de la construction de Voie maritime du Saint-Laurent, et de la vague de désindustrialisation des années 1980, l'ensemble de cette zone a enregistré un profond déclin. L'habitant, les populations résidentes et les infrastructures en portent des stigmates.

L'effet des actions de soutien aux PME qui sont fortement médiatisées par les organismes d'intermédiation, est mal connu. Il est parfois nié par certains chercheurs. Au terme de notre recherche sur les mesures qui ont accompagné la reconversion dans la zone du canal de Lachine entre 1980 et 2000, notre recherche interroge le sens et la signification que prend l'intermédiation de nature économique réalisée en milieu local auprès des PME par lesdits organismes d'intermédiation.

Nous posons l'hypothèse d'une incidence tant économique, sociale que territoriale sur la création et le développement des PME ainsi que sur l'émergence d'un milieu entrepreneurial.

Pour documenter la pertinence de cette hypothèse, nous avons considéré deux angles d'attaque, à savoir l'effet des actions d'intermédiation sur le développement des entreprises et leur effet sur le développement des milieux.

Le dépouillement d'une abondante documentation sur les interventions pour la période d'étude nous a conduit à choisir quatre cas jugés illustratifs. À partir de ces cas, nous avons analysé l'incidence économique et sociale des interventions qui visaient à favoriser la réduction du coût de démarrage, à appuyer les efforts de sauvetage ou d'expansion des activités. Des entrevues semi-dirigées avec des interlocuteurs-clés dans les PME et au sein des organismes d'intermédiation nous ont fourni des informations qui nous ont permis d'identifier les processus qui prennent forme au sein desdites PME consécutivement à l'aide reçue.

Cet effet est déterminé par certains facteurs dont la nature de l'aide, le secteur d'activité et l'intensité de l'interaction qui entoure la relation d'intermédiation. Le besoin d'efficacité suscite une interaction intensive entre les intermédiaires et les entrepreneurs, ce qui catalyse la transformation des ressources allouées aux PME en capacités internes de production ou de distribution.

Notre recherche montre que si l'action d'intermédiation s'avère cruciale pour sauver, voire pour créer des entreprises, son effet sur la construction institutionnelle des milieux locaux ne va pas de soi et dépend de plusieurs facteurs qu'il faut analyser en profondeur.

Mots-clés : territoire, développement local, intermédiation, entreprise, milieu local, PME, communautaire, reconversion.

INTRODUCTION

Objet de la recherche

Notre thèse étudie l'intermédiation de l'aide au développement local des petites et moyennes entreprises (PME). Plus précisément, notre recherche porte sur l'étude d'activités contemporaines d'intermédiation en matière d'appui au développement local qui prennent place dans une ancienne zone industrielle de Montréal, celle du canal de Lachine. S'inscrivant dans un contexte de reconversion d'une zone urbaine qui a subi les effets d'un processus important de désindustrialisation consécutive à l'ouverture de la voie maritime du fleuve Saint-Laurent, cette thèse examine l'incidence au sein des PME des mesures locales d'intervention économique d'organismes de soutien aux entreprises apparus consécutivement à la mobilisation sociale qui a eu lieu à Montréal, et dans la zone étudiée, dans les années 1980, dont l'objectif était de sauver les emplois et les infrastructures productives des milieux en déclin.

Apparue dans le contexte de la mise en œuvre des politiques de décentralisation de l'appui au développement dans la plupart des pays occidentaux, la stratégie d'appui aux entreprises constitue une compétence nouvelle des collectivités locales, ce qui se traduit par un changement dans le mode d'intervention de l'État en matière de développement économique. La notion de soutien aux entreprises englobe une variété de mesures et d'actions d'incitation, d'accompagnement ou de maintien des entreprises, dont la variété a augmenté considérablement depuis le milieu des années 1980.

Au terme d'un quart de siècle d'application de ces politiques de décentralisation, il apparaît utile aujourd'hui de réfléchir sur leur signification sociale et sur les conditions de leur efficacité économique. Sur le plan théorique, l'exploration des travaux antérieurs révèle l'existence d'un vieux débat entre deux courants de pensée opposés à cet égard. Un premier courant, regroupant des auteurs comme Wasylenko (1980), Erickson et Wasylenko (1981),

Mc Hone (1984), Rubin et Zorn (1985), estime que l'importance de l'action d'intermédiation n'a pas été prouvée par des études empiriques. Un second courant de pensée soutient l'existence d'une influence effective de l'intermédiation économique sur le développement entrepreneurial. Cette position est défendue notamment par Fox (1981), Charney (1983), McDonald (1983) et Schneider (1985), lesquels font état des mesures qui génèrent une réduction des coûts d'établissement ainsi que des économies réelles dans les coûts de production des entreprises. Cette position est aussi soutenue par Bridault (1994) qui analyse la question à partir des réseaux sociaux de l'entrepreneur.

Notre recherche s'inscrit dans ce deuxième courant de pensée, en défendant l'idée que les activités d'intermédiation ont certes une incidence économique, mais aussi et surtout un impact social sur la population locale. C'est cette hypothèse que nous voulons documenter dans cette thèse qui se veut surtout exploratoire.

Sur le plan pratique, notre thèse étudie les effets au sein des PME du territoire qu'ont eu les actions et les mesures incitatives mises en œuvre par les intervenants locaux. Cette étude s'avère essentielle compte tenu de la quantité de ressources publiques et communautaires qui sont affectées aux activités d'intermédiation. Cette recherche permettra donc d'analyser le rôle que jouent les actions d'aide aux PME, et ce dans un contexte de transformation des modes de production, de distribution et de consommation, ainsi que des stratégies d'organisation et de gestion des territoires.

Les entreprises qui ont recours aux actions d'intermédiation sont de diverses tailles et le font à tous les stades de leur évolution. Nous avons opté pour l'étude des petites et moyennes entreprises (PME). Une PME, que nous appellerons simplement entreprise dans le cadre de notre thèse, se définit comme une unité productive ou d'échanges dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 3 millions de dollars ou emploie moins de 150 salariés (Darmon et al. 1989). Si dans l'après-guerre la grande firme, alors emblème de l'expansion, avait joué un rôle prépondérant dans la création d'emplois et la croissance des activités économiques, cela n'est plus le cas depuis les années 1980. Les exigences de flexibilisation du travail inhérentes

à la crise du fordisme ont entraîné une diminution dans la dimension des établissements productifs de biens et de services.

Certes, il faut relativiser le rôle des PME dans la création d'emplois. Néanmoins, la part des grandes firmes dans le marché de l'emploi décline dans tous les pays membres de l'OCDE, au lieu de s'accroître comme cela fut le cas dans les années 1960 (Pecqueur, 2000). Malgré l'instabilité relative des PME, leur importance comme source d'augmentation des emplois salariés est un fait réel. C'est en raison de ce retournement du rapport entre les grandes entreprises et les PME que les politiques de développement économique local, nées dans les années 1970-1980, accordent un appui croissant au développement entrepreneurial relatif aux PME.

Méthodologie et démarche empirique

Dans cette section nous présentons les divers aspects de la méthodologie de notre recherche. Nous indiquons d'abord nos questions et hypothèses de recherche, ensuite, nous présentons des informations relatives à la cueillette des données empiriques et à l'analyse de ces dernières.

Questions de recherche

Notre recherche interroge le sens et la signification prise par l'intermédiation de nature économique réalisée en milieu local auprès de petites et moyennes entreprises dans le contexte postfordiste de reconversion industrielle de la zone du canal de Lachine.

Question principale :

L'appui à l'entreprise médiatisé par des organisations locales génère-t-il des processus structurants pour le développement d'un milieu entrepreneurial local ?

Pour mieux répondre à cette question, nous l'avons précisée au moyen de deux questions secondaires.

1. Quelles ressources sont mobilisées par ces organisations de médiation et en quoi ces ressources contribuent à répondre aux besoins des entreprises en milieu local ?
2. En quoi les activités d'intermédiation réalisées auprès de PME locales facilitent-elles la formation de réseaux sociaux entre des acteurs locaux et consolident-elles le tissu entrepreneurial en tant que système local ?

Hypothèses

Ces questions nous ont amené à formuler les hypothèses qui guident le travail de recherche réalisé.

Hypothèse principale :

Les activités d'intermédiation vouées au développement socioéconomique local ont une incidence tant économique, sociale que territoriale sur la création et la qualité du développement de PME. L'intermédiation favorise ainsi l'émergence d'un milieu entrepreneurial et d'une atmosphère relationnelle.

Cette hypothèse principale se décline en deux hypothèses secondaires.

1. Les ressources consacrées à l'aide économique par les organisations intermédiaires d'aide au développement contribuent à la création et au sauvetage d'entreprises dans un contexte économique de fragilité et de concurrence.

2. Les interrelations qui naissent autour des actions d'intermédiation engendrent des synergies tant économiques, sociales que territoriales qui facilitent le développement des PME et densifient le milieu entrepreneurial local.

Le cadre territorial de la recherche

La vérification de ces hypothèses prend place dans un territoire urbain qui a expérimenté des processus successifs de désindustrialisation et de reconversion économique, à savoir les quatre arrondissements qui constituent la zone du canal de Lachine, l'un des « territoires orphelins » de Montréal, au sens que Fontan, Klein et Lévesque (2003) donnent à ce terme¹.

La zone du canal de Lachine est confrontée à une grave crise économique relative au déclin du fordisme qui a commencé dès 1965. Les effets de cette crise ont été amplifiés par la fermeture du canal de Lachine en 1973, fermeture qui résulte de l'obsolescence des facteurs positifs d'attraction pour des activités industrielles que représentait la voie d'eau du canal de Lachine. Ancien moteur de l'industrie montréalaise, la zone du canal fait face à partir de 1945 à un processus de désindustrialisation qui lui confère les caractéristiques spécifiques propres aux friches industrielles (Sénécal et Saint-Laurent, 2000). Concrètement, les quartiers riverains ont hérité de la majorité des problèmes inhérents aux territoires en difficultés en termes de montée du chômage, d'accroissement de la pauvreté et des maux sociaux qui accompagnent l'appauvrissement, soit la diminution de la qualité de vie des résidents, le déclin du patrimoine bâti, le recul des investissements privés, la dépendance de la population à l'égard des mesures de sécurité du revenu de l'État, etc.

Depuis les années 1980, suite aux actions menées par des organisations de développement économique local et communautaire, à celles découlant de la prise en charge du développement du canal par Parcs Canada en 1978, et aux changements dans l'occupation du sol, le canal de Lachine devient un espace de reconversion socioéconomique (Ledru, 2002 ;

¹ Ces auteurs entendent par territoire orphelin des territoires désertés aussi bien par le marché que par le secteur public.

Escaffre, 2002). Un des aspects de cette reconversion réside dans l'aide locale au développement de l'entrepreneuriat, l'objet de cette thèse.

Stratégie de réalisation de notre recherche

L'étude de la zone du canal de Lachine en regard de nos hypothèses de recherche a été réalisée en quatre phases.

Les quatre phases de la recherche

- 1) La recension des écrits sur le concept d'intermédiation du développement : les approches théoriques relatives à ce concept, les modalités de mise en œuvre des politiques afférentes, les conditions d'arrimage entre le territoire et les mesures d'intermédiation, ainsi que les limites perceptibles ou observées.
- 2) Une monographie exhaustive de la zone afin d'identifier, dans ses différents quartiers, les organisations actives qui ont parmi leurs fonctions celle de mobiliser des ressources publiques pour appuyer l'entrepreneuriat et les entreprises, ce qui nous permettra en même temps de faire l'inventaire des programmes mobilisés.
- 3) L'inventaire des situations différentes d'aide aux entreprises par les organismes d'intermédiation. Nous avons dressé une fiche pour chaque cas, incluant des informations sur la source, la nature et les objectifs de l'aide, ainsi que sur les modalités d'utilisation et de suivi. Cet inventaire nous a permis de dresser un portrait global de l'aide locale aux entreprises, de faire une première analyse et de dégager une typologie de situations.
- 4) Des études de cas où entreprises et acteurs ont amorcé des projets nouveaux grâce à la mobilisation des appuis collectifs ou gouvernementaux. Quatre cas ont été choisis à cause de leur valeur illustrative des situations détectées dans la typologie. L'étude de chaque cas a consisté en l'examen approfondi d'informations de plusieurs sources,

ainsi qu'en la réalisation d'entrevues en profondeur avec des informateurs clés. Nous avons privilégié les dirigeants des entreprises choisies, ainsi que les responsables des organismes qui ont établi des interrelations avec elles suite à l'octroi d'aides financières ou à d'autres formes d'appui. Le nombre des interviewés varie selon les cas. Les entrevues réalisées, de type semi-guidé, ont été enregistrées et transcrites.

La structure de la thèse

Cette thèse contient sept chapitres. Dans le premier chapitre, nous dégageons le sens du concept d'intermédiation locale du développement et abordons les diverses approches théoriques dans lesquelles il s'inscrit. La synthèse de ces approches nous a permis de proposer une grille d'analyse des actions d'intermédiation en faveur des PME.

Au deuxième chapitre, nous examinons la pratique de l'intermédiation locale du développement dans le temps et dans l'espace, dans le contexte de l'émergence des stratégies de développement local. Ainsi, ce chapitre décrit-il les circonstances historiques qui ont conduit à l'amorce des initiatives locales de développement et à l'émergence des acteurs intermédiaires. Nous y exposons aussi les différents sens pris au cours de ce dernier quart de siècle par le développement local, en Amérique du Nord, au Canada, au Québec et à Montréal.

Au chapitre trois, nous présentons notre terrain d'étude, soit la zone du canal de Lachine. À l'aide d'une série de paramètres, nous montrons que ce territoire constitue un terrain pertinent pour une recherche sur l'effet de l'intermédiation du développement. Nous analysons l'histoire du déclin qui a affecté cette zone ainsi que les jalons de sa reconversion, en montrant les différences qui se dégagent de la comparaison des différents arrondissements qui la composent.

Au chapitre quatre, nous abordons l'offre d'intermédiation locale du développement dans la zone du canal de Lachine. Ce chapitre analyse l'ensemble des dispositifs organisationnels qui y réalisent des actions d'intermédiation et les différentes stratégies opératoires qu'ils utilisent.

Au chapitre cinq, nous dégageons l'impact des actions d'intermédiation du développement menées au profit des PME bénéficiaires de l'aide qui ont été répertoriées, ce qui permet ainsi de faire un lien entre la trajectoire socioéconomique de l'arrondissement analysée au chapitre 3 et les ressources organisationnelles mobilisées par l'intermédiation.

Au chapitre 6, nous présentons nos quatre études de cas. Il s'agit des cas de quatre PME choisies en raison de leur caractère illustratif. Afin de documenter les différentes formes que prend l'intermédiation de l'aide au développement, nous y examinons l'effet de l'aide apportée par les intermédiaires locaux, tel que perçu par les acteurs.

Au chapitre sept, nous présentons une discussion sur les études de cas conformément aux questions et aux hypothèses que nous avons posées dans cette introduction, avant de conclure sur les résultats de notre recherche.

Les différents chapitres de la thèse jettent un éclairage sur les relations qui s'établissent entre les organisations intermédiaires de soutien au développement et les responsables des projets de développement entrepreneurial dont elles assurent le financement. Nous verrons ainsi que ces relations d'intermédiation façonnent une sphère spécifique dans la régulation des rapports entre le gouvernement, la société civile et les entrepreneurs. Nous verrons aussi que le succès des projets est fortement relié au type de rapport qui s'établit entre les organismes et les responsables des projets. La confiance et la flexibilité apparaissent comme des éléments cruciaux de ces rapports.

1 CADRE THÉORIQUE DE L'INTERMÉDIATION LOCALE DU DÉVELOPPEMENT

Parler de l'intermédiation locale du développement c'est avant tout se référer à la problématique du développement à l'échelle micro-territoriale, un modèle de développement qui prend son essor après 1945 comme une des actions d'intervention promue par l'État pour soutenir et dynamiser la création locale d'emplois et de richesse (Polèse et Coffey, 1982; Hamel, 1991; Fontan, 1994). En effet, au cours de son histoire récente, ce modèle s'est complexifié à cause de l'émergence de nouvelles stratégies allant de la stratégie du développement communautaire à celle de développement local (Joyal, 2002). Dans tous les cas, il s'agit d'une perspective qui vise à construire le développement à partir de la base, de la société civile (Stöhr, 2003; Fontan, Klein, Lévesque, 2003)

1.1 Le développement local : cadre de l'interventionnisme économique

Avec l'émergence du local et le retour au territoire (Benko et Lipietz, 1992), le développement dit local prend toute son importance comme mécanisme souple et flexible et pose le besoin de repenser les politiques d'appui aux entrepreneurs locaux. Le soutien à la création et au développement des entreprises s'est imposé comme une préoccupation nouvelle tant pour les leaders locaux que pour les décideurs politiques nationaux. La mise en œuvre d'une infrastructure socio-économique de soutien au développement apparaît dès lors comme une volonté collective de renforcement de la capacité d'accompagnement des initiateurs des projets d'entreprises (Ouellet, 2002), ce qui justifie la création des dispositifs de soutien aux PME comme moyens susceptibles d'assurer la matérialisation des politiques locales d'intervention économique. Ces dispositifs médiatisent les rapports de l'État aux entreprises, particulièrement aux PME, et prennent des formes territorialisées.

Apparus dans un premier temps en réaction contre les suppressions massives d'emploi consécutives aux événements sociaux majeurs de la crise de l'industrie fordiste, les dispositifs locaux d'intervention économique ont pris la forme de structures associatives destinées à palier les traumatismes sociaux engendrés par les processus de dévitalisation des

vieilles zones industrielles (Joyal, 1996). Pourquoi les pouvoirs publics ont-ils décidé d'encourager l'entrepreneuriat local ? D'une manière générale les enjeux urbains de taille que sont le chômage, la criminalité et l'exclusion sociale, étant le plus souvent concentrés dans les quartiers défavorisés, et dans des espaces marqués par la fermeture ou la délocalisation des entreprises fortes en main-d'œuvre, leur maîtrise exigeait une intervention efficace de la puissance publique. Aussi, la création d'entreprises constituait-elle un moyen efficace de réduction du chômage et de ses coûts sociaux. Une redynamisation ou une reconversion des économies locales orphelines du développement uniquement à partir des forces du marché aurait comporté le risque d'accentuer les écarts entre territoires gagnants et territoires perdants (Benko et Lipietz, 1992 ; Coté, Klein, Proulx, 1995), de voir croître le processus d'appauvrissement des populations et surtout de susciter l'aggravation des tensions découlant d'un manque d'intégration de la population. L'interventionnisme des pouvoirs publics en milieu économique local trouvait ainsi une justification qui était économique certes, mais aussi sociale et politique. Par son incidence sur l'emploi, les revenus, les recettes fiscales et la mobilisation des populations autour d'un projet économique, le développement de l'entrepreneuriat pourrait avoir des retombées positives sur les économies locales et sur la qualité de vie des populations locales.

Bien que peu d'études systématiques aient démontré de façon convaincante la relation directe entre l'aide à l'entrepreneuriat local et l'amélioration de l'état de santé de l'économie locale, la plupart des travaux voient un lien entre l'expansion économique rapide de certaines régions et leurs taux élevés de création d'entreprises. C'est notamment le cas de la zone des industries californiennes de haute technologie et de celle du nord de l'Italie (Nolan, 2003). En cette matière, au Québec, c'est la région de la Beauce qui concentre l'attention (Julien, 1997).

Face au courant du néolibéralisme radical qui préconise le retrait de l'État des circuits de production en vue de faire place à l'entreprise privée, cherchant ainsi à consacrer le rôle moteur des seules forces du marché, les courants modérés proposent plutôt un dosage raffiné, combinant l'intervention étatique avec la régulation par le marché, soit une sorte de socialisation du marché, doublée d'une démarche de l'État, qui « s'en remettrait davantage

aux acteurs locaux pour l'organisation et la gestion des problèmes qui les concernent » (Bherer, 1998 : 1).

L'interventionnisme économique local ne trouve pas que des partisans, ainsi est-il critiqué au nom de la nécessaire mobilité de la main-d'œuvre. En effet, pour les adversaires du « localisme », les gens victimes de sous-emploi devraient se déplacer vers les lieux où se concentrent les emplois, un peu comme aux temps où des milliers des travailleurs québécois traversaient la frontière états-unienne à la recherche des emplois dans les filatures de la Nouvelle-Angleterre.

Visant un désengagement de l'État au profit d'une gamme d'acteurs autres que l'entreprise privée, le courant interventionniste élargit son champ au-delà des mécanismes du marché en l'enrichissant de perspectives telles la régulation sociale, la gouvernance et la participation de citoyens organisés dans la prise en charge des secteurs réservés à la compétence de l'État central. Plus large et plus ouvert, ce courant de pensée a permis la constitution des mécanismes d'intervention sous forme de dispositions d'appui aux petites et moyennes entreprises (Bherer, 1998), donnant lieu à une nouvelle catégorie d'acteurs : les intermédiaires du développement.

Dès lors, pour nous, cette nouvelle catégorie d'acteurs, soit les intermédiaires de développement local, s'intercale entre les bailleurs de fonds et les entrepreneurs, agissant comme animateurs du développement. L'intermédiation représente un nouveau concept qui renvoie aux fonctions de coordination des interrelations économiques, notamment, le partage de l'information et des connaissances, la mise en réseaux d'entreprises et les services divers, qui sont assumées par certaines autorités publiques, institutions, associations d'affaires, voire par des groupes de promotion économique » (Real et Ouellet, 2002).

Ces auteurs recourent également aux notions d'intervenant du développement, de structure d'intermédiation, voire à l'expression d'infrastructure socioéconomique du développement, pour désigner la catégorie d'acteurs représentée par les intermédiaires. Ainsi, nous retenons, avec Real et Ouellet (2002), que les intermédiaires du développement sont des organismes de

promotion du développement dont la fonction essentielle est de coordonner le partage de certaines ressources stratégiques et d'harmoniser les interrelations entre les entrepreneurs.

D'autres expressions sont utilisées pour référer à cette nouvelle réalité, telles celles d'« opérateurs d'animation du développement économique », de « prestataires de services de soutien » aux PME ou d'« organismes sous-traitants » (Région wallonne, 2000). Pour Bherer et Dessaulnier (1998 : 8) : « Les groupes intermédiaires à vocation économique sont des organismes sans but lucratif dont la vocation première est de livrer des services aux entreprises ou aux entrepreneurs ». C'est à ce titre que ces structures d'intermédiation soutiennent le développement économique de leur industrie ou de leur territoire par la prestation des services spécialisés aux petites et moyennes entreprises.

1.2 Contexte d'émergence de l'acteur intermédiaire

Après des décennies d'intervention directe de l'État et de détention par celui-ci du double monopole de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre du développement, il s'est opéré une nette fragmentation de la puissance publique. Ceci a permis une reconfiguration des relations entre l'État et les petites et moyennes entreprises. Une reconfiguration qui repose sur la mobilisation d'une multitude d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques (Jouve 2003). L'interventionnisme économique en milieu local apparaît ainsi aujourd'hui comme une résultante des processus conjugués de dévolution des pouvoirs de l'État central et d'émergence du milieu local. C'est ainsi que se créent des « espaces intermédiaires », sortes d'interfaces entre l'État et la société civile (Dionne, Klein et Larrivée, 1986 ; Klein, 1989)

1.2.1 L'acteur intermédiaire comme produit de la dévolution de l'État central

Face aux appels au désengagement radical de l'État des circuits de production, de distribution et de commercialisation, la pratique de l'intermédiation apparaît comme une forme de dévolution des décisions et des ressources centrales par le biais de la responsabilisation des acteurs locaux. Hansmann (1987) qualifie ces acteurs d'organismes de partage parce qu'ils

allouent aux entrepreneurs des ressources mises à leur disposition par les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds de diverses appartenances.

La pratique dorénavant répandue de décentralisation des responsabilités et de dévolution des ressources –souvent, cependant, de façon insuffisante– envers des élites locales responsabilisées a ainsi donné naissance à des acteurs qui se présentent sous la forme *d'intermédiaires* entre l'État, d'une part, et les citoyens entrepreneurs, d'autre part. Isolés, les citoyens ne peuvent relever seuls les défis auxquels ils sont confrontés. En conséquence, ils se regroupent dans diverses organisations pour faire valoir leurs aspirations et réaliser leurs objectifs. Par ailleurs, pour matérialiser ce processus de dévolution de ressources et de juridictions, et dégager ainsi des modes d'intervention moins directs, mais plus incitatifs, les paliers supérieurs de l'appareil étatique coopèrent avec des entités locales dotées de ressources organisationnelles susceptibles de rallier des consensus autour des objectifs communs et de dégager des ressources endogènes pour les atteindre. Dans un contexte de décentralisation ou d'autonomie locale, la présence d'organismes intermédiaires et d'outils de coordination permet de minimiser certains effets pervers sur le terrain, notamment le difficile arrimage entre les objectifs des collectivités locales et ceux des instances nationales, les fortes disparités économiques, financières et sociales entre les collectivités territoriales, ainsi que le risque d'une forte concurrence entre elles (OCDE, 1983).

Se fondant sur un principe qui veut que l'adaptation soit préférable à l'inaction, l'État met en œuvre de nombreux programmes de soutien aux initiatives locales, notamment ceux qui facilitent l'accès au microfinancement, au capital de risque, à la recherche et développement et à la formation de la main-d'œuvre. Ces programmes constituent des outils mis en place par un ou plusieurs paliers de gouvernement, en vue de supprimer des obstacles spécifiques à la création ou au maintien des PME (OCDE, 1987, 2003 ; Nolan, 2003b). Les pouvoirs publics allouent des fonds aux programmes selon les conditions spécifiques du blocage à éliminer ou du territoire concerné. En effet, une aide aux entreprises géographiquement ciblées apparaît comme un moyen de revitaliser l'économie dans les zones qui s'avèrent stratégiques. Cette perspective remplace les stratégies territoriales qui tendent à traiter toutes les régions et tous les territoires de la même façon, sans égard à leurs spécificités et aux problèmes particuliers.

La gestion de l'aide au développement par ces structures locales permet justement de planifier et d'établir des priorités selon les problèmes locaux et les attentes des acteurs. Quoi qu'il en soit, bien que la politique d'encouragement à l'entrepreneuriat offre des avantages significatifs, voire stratégiques, leurs succès ont des limites. Le succès initial d'un programme peut s'avérer éphémère. Il peut commencer avec des entrepreneurs très compétents, mais l'arrivée de candidats moins qualifiés et bénéficiant de moins d'expérience et de réseaux peut affecter son rendement.

De plus, si le caractère prometteur de l'entrepreneuriat n'est pas à démontrer, un problème se pose néanmoins en ce qui concerne la constance de l'intérêt des pouvoirs publics pour les programmes mis en œuvre. Cet intérêt se dissipe souvent peu après leur démarrage. Le cas échéant, l'État préfère lancer de nouvelles initiatives plutôt que de revitaliser celles qui existent en vue de contribuer à leur réussite. Les enjeux relatifs à l'alternance démocratique créent un contexte d'instabilité dans la poursuite des bénéfices d'un programme de soutien. En effet, un simple changement de gouvernement peut se traduire par une révision radicale de toute la politique d'appui au développement. Très souvent, des coupures sont faites sur les ressources allouées à un programme par un palier de gouvernement indépendamment des engagements pris et des priorités définies par les intervenants sur le terrain².

1.2.2 L'acteur intermédiaire comme attribut d'un localisme émergent

Bien qu'elle ait mobilisé des acteurs de diverses origines et que sa mise en place ait été motivée par les pressions provenant d'acteurs de la société civile, l'intermédiation locale du développement découle avant tout de l'interventionnisme nouveau de l'État³ dans la mise en valeur des ressources humaines, financières et physiques de leur milieu pour la création d'emplois. L'autonomie apparaît comme une compétence à accorder aux élites locales, elle

permet d'accomplir certaines tâches ou de délivrer certains services collectifs avec indépendance, dans les limites qu'autorise le cadre national de régulation (Wolf, 1981). L'intermédiation locale s'est fortement nourrie de ce processus de décentralisation de l'État, tout en s'insérant dans une dynamique endogène, impulsée par l'idéologie localiste des années 1990 (Tourjansky-Cabart, 1996). L'intermédiation du développement provient donc de deux sources, de deux tendances contrastées, ce qui se traduit par plusieurs contradictions dans les actions qu'elle met en œuvre.

Les ressources organisationnelles du milieu sont ainsi nées, dans des milieux urbains et périurbains traumatisés, en réaction (une sorte de «ça ne peut plus durer» ainsi) contre de multiples micro-ruptures du tissu industriel local, exerçant ainsi une «fonction catalytique» de prise de conscience du territoire pour faire de l'action contre les causes de frustration de la communauté un choix de développement (Joyal, 1996).

De même, dans les quartiers défavorisés, l'entrepreneuriat se confronte à des contraintes sérieuses, notamment : le faible niveau de la demande solvable, des taux élevés de la criminalité, le difficile accès au financement, une forte proportion de personnes démunies, un faible niveau d'émulation lié à l'absence de modèles, etc. Sans être l'apanage des quartiers en difficulté, la présence et l'ampleur de ces facteurs accompagnent les frustrations consécutives au déclin économique (Nolan, 2003a).

C'est ainsi que des acteurs associatifs endogènes dotés d'une vision axée sur la création des emplois viables apparaissent en réponse aux besoins, aux potentialités et aux ressources locales. Se soumettant au contrôle d'individus, de groupes ou d'acteurs sociaux, ils s'obligent à mettre en œuvre des activités de production ou d'échange des biens et services

² À cet égard, voir par exemple les programmes du gouvernement du Québec qui ont créé la Cité du multimédia à Montréal en 1998 ou les carrefours de la nouvelle économie dans diverses régions de la province à partir de 1999, modifiés fondamentalement comme conséquence du changement de gouvernement en 2003.

³ Les premières interventions dans les questions économiques sont apparues comme actions des collectivités territoriales, vers la fin du 19^e siècle en France, autour de l'idée de socialisme municipal, et particulièrement avec le courant de Brousse et Jaurès, qui privilégiait des évolutions décentralisées axées sur des situations locales.

ayant une rentabilité financière, économique ou sociale, en vue de lutter contre les différents problèmes sociaux qui affectent la collectivité locale.

« Le foisonnement associatif » s'est vite avéré porteur du « foisonnement entrepreneurial » (Bridault, 1994) dans les communautés locales traumatisées. La densité associative et le niveau d'autonomie des dispositifs organisationnels sont ainsi apparus comme porteurs d'identité et de progrès. En effet, le contexte plus large de globalisation génère ici une différenciation et une spécialisation accrues qui construisent la spécificité et la position du local dans le global (Benko, 1999).

Néanmoins, le besoin d'un certain niveau d'autonomie des structures associatives locales n'implique pas l'autarcie. Les structures associatives qui endossent ainsi un rôle d'animateur de développement travaillent dans un contexte d'ouverture, aussi bien envers les ressources des milieux privés que celles des instances dévolues des paliers supérieurs du pouvoir public. En effet, dans ce lieu de vie, les stratégies d'acteurs d'intermédiation du développement procèdent par la mobilisation des ressources aussi bien endogènes qu'exogènes destinées à l'intensification de l'activité économique (Fontan, Klein et Lévesque, 2003). Les instances gouvernementales qui mettent en œuvre ces programmes les confient sous mandat de gestion à des intermédiaires locaux spécifiques. Parmi les bénéficiaires de ces ressources, nous distinguons des organismes publics, des organismes communautaires et des organismes créés par l'initiative entrepreneuriale (Fontan, Klein et Tremblay, 2005).

Tout en corrigeant les faiblesses de l'approche axée sur le marché, les nouveaux opérateurs locaux d'animation du développement ne se substituent pas au marché comme tel, se contentant d'éviter que « des prestataires de services privés ne soient supplantés par des organismes publics » (Joyal, 1996 : 6). Cela contribue à justifier l'importance des programmes d'intervention et des ressources complémentaires qu'ils mobilisent.

Cette approche vise à créer un contexte où les micro-organisations, apparaissent « en état d'interconnexion et d'interdépendance en vue de promouvoir la dynamique du milieu » (Joyal, 1996). Chacune des ressources d'intermédiation est vue à la fois comme devant émettre et

recevoir des informations aboutissant à une grande interrelation entre toutes les catégories d'acteurs, ce qui devrait aboutir à l'apparition d'un système d'acteurs d'intermédiation. Nous verrons cependant dans nos chapitres empiriques que la mise en œuvre d'un tel système est loin d'être facile.

1.2.3 L'acteur intermédiaire partie prenante d'un système d'acteurs d'intermédiation

Le lieu où s'initient des projets constitue une construction sociale, un territoire dans lequel prennent place des mesures incitatives visant à appuyer les entrepreneurs. Dans un tel territoire, la qualité des prestations devient une fonction du niveau de collaboration entre tout un éventail des partenaires publics, privés et communautaires qui participent à l'offre de services ou aux incitatifs du territoire (Brossard, 1997). Il se constitue alors un véritable système d'acteurs d'intermédiation du développement. Par ailleurs, alors que certains milieux prônent la concentration des services auprès d'un seul animateur d'intermédiation du développement par la constitution d'un guichet unique disposant des ressources et pouvoirs requis tout au long du processus d'accompagnement, d'autres milieux, estiment que le nouveau contexte opératoire de l'entrepreneuriat qui encourage l'apparition des PME innovantes requiert des intermédiaires de développement plus adaptés aux nouveaux enjeux qui engendrent des changements rapides dans l'environnement économique. Ils en appellent à segmenter davantage les dispositifs de soutien en vue de tenir compte de la forte différenciation actuelle entre les modèles d'entreprises. Les ressources d'appui aux PME ne sont plus affectées de façon préférentielle aux objectifs d'augmentation des transactions, dans une perspective à court terme ; elles le sont, par contre, aux objectifs d'innovation, dans une perspective à long terme.

Dans les communautés locales traumatisées, appelées aussi territoires «orphelins» par Fontan, Klein et Levesque (2003), le phénomène des réseaux se conjugue à la densité associative pour constituer le fondement du foisonnement entrepreneurial qu'on y observe. Cela semble être particulièrement le cas dans les territoires où règne une cohésion entre l'administration et l'initiative d'appui à l'entrepreneuriat, relativement à la correspondance entre les grands réseaux d'administrations publiques, communautaires et privées.

Divers intervenants établissent des partenariats d'exécution des tâches d'intermédiation, constituant ainsi des réseaux d'acteurs dont l'objectif commun est la consolidation des PME (Klein, 1992). En effet, Lecoq (1989) avait déjà présenté des réseaux institutionnels comme une catégorie à part, en ayant en vue les différentes catégories d'animateurs de développement, depuis les professionnels des services de proximité jusqu'aux opérateurs généralistes d'animation du développement.

Au cours de ces dernières années, le concept de réseau s'est imposé en ce qui concerne la circulation de l'information. Pour Proulx (1990), il y a trois grandes catégories de réseaux. En premier lieu, il distingue des réseaux naturels qui sont la trame de base de la société. Très souvent appelés réseaux sociaux ou personnels, ils permettent l'épanouissement des ressources humaines selon les besoins sociaux, culturels et économiques. L'ensemble des liens qui s'établissent entre entrepreneurs ethniques, parfois au tour d'un dispositif particulier d'appui, relève de ce type de réseautage. En second lieu, il identifie des réseaux fonctionnels relatifs à l'ossature de fonctionnement d'une gamme variée d'organisations établies dans un environnement donné. Tous les acteurs, privés ou publics, font partie de tels réseaux dont ils sont le centre (réseaux de clients, de matières premières, de bénéficiaires, etc.). Les liens qui se développent entre les entrepreneurs locaux, d'une part, entre ceux-ci et les consultants divers, d'autre part, autour des organismes locaux d'intermédiation, font partie de ce type de réseautage. En troisième lieu, il parle des réseaux utilitaires, appelés par certains auteurs de réseaux horizontaux ou tactiques, qui sont très diversifiés de par leur nature et qui visent à améliorer les interventions des réseaux fonctionnels. Les liens qui se tissent entre entrepreneurs de certains secteurs, plus particulièrement ceux de certains secteurs de la nouvelle économie, se rattachent à ces réseaux tactiques qui contribuent à intensifier les transactions et à accélérer les innovations.

Si dans leurs stratégies, les acteurs intermédiaires favorisent l'établissement des réseaux utilitaires entre les PME du territoire, il n'en demeure pas moins qu'ils s'impliquent eux-mêmes dans des réseaux fonctionnels destinés à maximiser la valorisation de l'entrepreneuriat. La circulation de l'information dont les entrepreneurs ont besoin en vue de

faciliter la création, le maintien ou la consolidation de leur entreprise constitue un argument essentiel en faveur du réseautage, même dans le cas de réseaux non structurés, par exemple, la famille, les amis, les contacts personnels et d'affaires (Joyal, 1996).

Les firmes ont été considérées par Jensen et Meckling (1976) comme des nœuds de contrat. Richardson (1972) et Powell (1990) les voient comme des unités fonctionnant en coopération avec d'autres qui sont situées en amont ou en aval lorsqu'elles ne sont pas transversales, à tel point que le développement d'une firme particulière n'est pas indépendant des liens qui se tissent avec d'autres firmes et d'autres acteurs du milieu qui mettent à leur disposition des ressources diverses, notamment des informations dont elles ont besoin (Julien, Lachance et Morin, 2004). Pour ces derniers, en effet, «ces réseaux constituent fondamentalement une structure de communication entre acteurs, sous forme d'une série de lieux physiques et virtuels d'échange informationnel. (...) Lorsqu'ils sont dynamiques, les réseaux constituent le moyen privilégié pour favoriser systématiquement la circulation d'information explicite et tacite sur le territoire.» (Julien, Lachance et Morin, 2004 : 183).

1.2.3.1 Catégories fonctionnelles des intermédiaires du développement

Les structures d'intermédiation diffèrent essentiellement selon deux critères, à savoir l'origine de l'initiative et le statut de leur organisation. En premier lieu, les organismes intermédiaires peuvent être distingués selon leur origine, à savoir les structures nées de la dynamique endogène, qui mobilisent les forces et les ressources locales, et celles qui sont dues à des initiatives exogènes, généralement œuvres des instances tributaires des paliers supérieurs de gouvernement, et dont le rôle consiste à administrer des programmes publics d'appui à l'entrepreneuriat. Même s'ils sont actifs en milieu local comme centres d'appui aux entreprises, les organismes nés des initiatives exogènes ne font pas partie des intermédiaires dont nous recherchons l'effet au sein des PME. Néanmoins, ils jouent un rôle important en tant que partenaires des organismes endogènes qui font l'objet de notre recherche. En second lieu, ces organismes intermédiaires peuvent être répartis en deux autres formes de regroupement, de part leur statut, on distingue ainsi, d'un côté, les organismes à buts non

lucratifs (OSBL) et, de l'autre, les associations professionnelles et celles des gens d'affaires relevant généralement du monde patronal.

La distinction ainsi faite entre les OSBL et les organismes professionnels liés au patronat permet d'éclairer la démarcation établie entre les organismes de partage ou « donative organization » et les organisations commerciales. Les premiers sont décrits par Hansmann (1987) comme des « OSBL qui reçoivent leurs fonds de sources qui ne sont pas clientes des services offerts », ce qui correspond au Québec au contexte de fonctionnement des organismes comme les Corporations de développement économique communautaire (CDEC), les Commissariats industriels, les Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) et les Carrefours jeunesse emploi (CJE). Quant aux seconds, les organismes commerciaux, ils sont créés pour fournir des services ayant une valeur marchande à leurs membres. Il s'établit dans ce cas, un lien entre la source de financement et la clientèle desservie. Ces organismes développent ainsi des liens directs avec les entreprises qu'ils sont censés soutenir, perdant par le fait même la qualité d'intermédiaire dans le processus de développement des entreprises.

1.2.3.2 Réseaux utilitaires des intermédiaires de développement

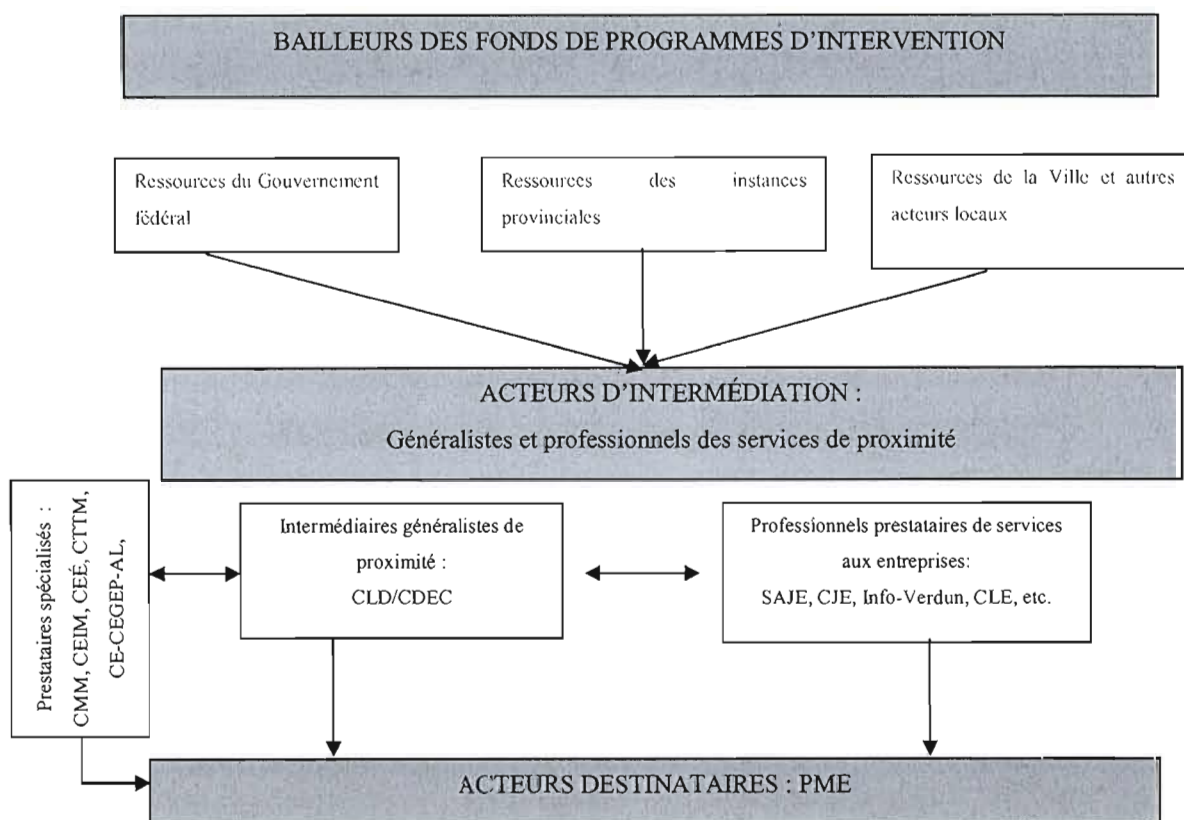
L'éventail d'activités est certes vaste sur le marché des services d'encadrement des PME, mais l'analyse des pratiques en la matière permet de clarifier l'offre d'encadrement en subdivisant les opérateurs de ces services en trois catégories⁴ :

- Les intermédiaires généralistes de proximité qui remplissent, d'une part, les fonctions d'animation économique, à savoir celle d'informer, de sensibiliser et de mettre les entrepreneurs ou les candidats créateurs d'entreprises soit en relation, soit en réseau d'entreprises et, d'autre part, la fonction d'agence de développement, en assurant un relais administratif, financier et de gestion entre le palier régional et le milieu local;

⁴ Nous avons emprunté cette classification à Région wallonne (2000 : 5), pour l'adapter au contexte de notre territoire d'étude.

- les intermédiaires dits professionnels prestataires de services aux entreprises ou aux entrepreneurs, en matière de validation, de définition, de suivi et d'évaluation des projets;
- les intermédiaires spécialisés qui aident les entreprises et les entrepreneurs à mettre en œuvre des projets d'innovation.

L'analyse du processus d'intermédiation du développement au profit des PME permet de proposer le schéma analytique suivant :



En ce qui concerne notre recherche, plus concrètement, l'ensemble de ces intermédiaires opérant dans les territoires du Sud-Ouest de l'île de Montréal constitue l'offre locale d'intermédiation du développement. Ces intervenants constituent ce que Jacob et Ouellet, (2002) appellent «l'infrastructure socioéconomique de soutien » au développement des PME. Cette définition implique un lien entre la qualité de l'offre en termes de création d'entreprises et le nombre d'acteurs d'intermédiation, ainsi que les interrelations qu'entretiennent ces acteurs entre eux (Brossard, 1997). Elle implique aussi la prise en compte des actions de mise en œuvre d'outils d'intervention, la promotion de ceux-ci, l'octroi d'incitatifs, les services pré-investissement, d'accompagnement et de post-investissement. C'est cet ensemble d'intermédiaires qui constituent ce que Dionne, Klein et Larrivée (1986) ont appelé «espace intermédiaire», auquel nous avons fait référence ci-dessus.

1.3 Approches conceptuelles de notre recherche

Le thème d'action publique en matière d'intervention économique locale est déjà suffisamment documenté. Les travaux qui en font l'analyse se situent dans deux perspectives :

- La première perspective, portant sur la construction des rapports socioéconomiques à l'intérieur des espaces locaux, vise à comprendre le contexte institutionnel et organisationnel des territoires locaux. Les auteurs qui adoptent cette approche s'inspirent de la théorie institutionnaliste et développent des perspectives qui donnent corps aux analyses régulationnistes, transactionnalistes et conventionnalistes.
- La seconde perspective, portant sur les interrelations entre les territoires locaux en matière de production et de marché, concerne les relations productives dans lesquelles s'insèrent les entreprises et les territoires. Les auteurs qui adoptent une telle perspective se situent dans l'approche des avantages comparatifs ou concurrentiels ;

Nous verrons ci-dessous les éléments fondamentaux de ces deux perspectives et nous insisterons ensuite sur le besoin de les combiner pour construire un appareillage théorique approprié à la compréhension des effets structurants de l'appui à l'entrepreneuriat.

1.3.1 La perspective institutionnaliste : l'entrepreneuriat et les relations interentreprises

L'institutionnalisme est une approche qui se donne comme objectif d'expliquer le comportement des agents d'un système économique à partir des institutions. Elle met l'accent sur la coordination de l'action des acteurs dans des contextes d'hétérogénéité et de complexité (Lambooy et Moulaert, 1996). Une institution c'est «un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions.» (Ménard, 2003 : 4). Ainsi, à la différence des règles taillées sur mesure au gré des individus auxquelles elles s'appliquent, les dispositions institutionnelles revêtent un caractère normatif et n'admettent qu'un ensemble limité d'options acceptables dans une société à un moment donné (North, 1986). Les organisations, par contre, sont considérées à la fois comme les principaux agents économiques et les moyens mis en œuvre par les individus pour palier leurs limites (Brousseau, 1999).

En raison des bouleversements des dernières années sur la scène économique, il s'est développé, à la suite des travaux de Williamson et de North, un courant dit néo-institutionnaliste, qui se fonde sur les coûts de transaction et les droits de propriété. Pour Williamson (1975), les institutions ont comme principale fonction celle de réduire les coûts de transaction. North (1990), qui nuance un peu la perspective de Williamson, pense que les institutions réduisent les incertitudes et les comportements opportunistes des agents du marché.

Ce courant a eu des effets sur les divers travaux réalisés sur le territoire, dans la mesure où il permet d'étudier les interactions entre les entreprises et les formes d'intégration productive à partir de la notion de coût de transactions. Les travaux de certains auteurs comme Jarillo

(1988), en permettant de comparer le coût d'internalisation de la production d'un service avec son coût d'achat, en tenant ainsi compte du coût de transaction, permettent d'envisager un mode hybride d'organisation de la production et de l'entreprise. Pour Scott (1993), la concentration des activités économiques dans un espace territorial entraîne la baisse des coûts, grâce à la masse critique engendrée par le partage des infrastructures urbaines, la proximité entre firmes, les réseaux d'informations, des marchés locaux du travail, etc.

La densité locale des structures d'input-output, leur mode opératoire et l'intensité des transactions parmi une multitude de firmes spécialisées, étroitement interconnectées, permettent l'existence d'économies importantes dans les coûts de production, que l'on appelle économies externes et qui s'ajoutent à la baisse de coûts de transaction. La tendance de la nouvelle économie à s'externaliser fortement produit de nombreuses transactions (Scott, 1999). L'intensité des transactions entre firmes engendre, à son tour, des économies d'échelle, en plus de réduire les coûts de transactions (Scott, 1993), à condition de s'imbriquer dans un cadre qui permet des relations de confiance. Chaque agglomération devient alors un site susceptible de générer des économies de transaction et des économies externes comme conséquence de la concentration géographique des organisations et des entreprises.

L'externalisation des travaux de recherche, par exemple, a permis de diminuer les coûts opératoires des firmes. La répétition de la transaction développe un sentiment de confiance en favorisant l'allongement et l'intensification de la relation transactionnelle. Le réseau est apparu dès lors comme un ensemble des contrats issus d'une firme et dont les coûts ont été réduits à un point tel que même en dehors d'efforts des dirigeants, les transactions continuent. Ainsi, même au niveau le plus élémentaire, le système de production local apparaît comme un ensemble d'unités individuelles d'activités qui engendre des économies de transaction et des économies externes que l'on appellera économies d'agglomération (Scott et Storper, 1992). Au fur et à mesure du développement de l'industrialisation flexible, on observe une prolifération des réseaux de production dans tous les secteurs à forte mobilisation de technologies.

Pour notre recherche, nous retiendrons de cette approche que toute intervention locale qui a eu pour effet, soit l'externalisation des services au profit des sous-traitants, soit l'intensification des transactions, structure le développement entrepreneurial par le biais du réseautage et rend possibles des actions qui n'auraient pas été possibles autrement.

Pour opérationnaliser une analyse institutionnaliste et transactionnaliste du comportement des acteurs économiques, deux notions paraissent pertinentes, celles d'environnement institutionnel et d'arrangement institutionnel ou organisationnel. La première notion, celle d'environnement institutionnel, concerne les règles de jeux⁵ qui soutiennent ou délimitent l'activité transactionnelle des acteurs. Il s'agit donc de l'ensemble du dispositif légal, politique, judiciaire et culturel qui encadre, impulse, stimule et autorise les actions globales ou individuelles (Coase, 1991). Par leur nature et leur rôle, les institutions ou dispositifs destinés à mettre en œuvre les règles du jeu supposent l'existence d'un processus permanent d'adaptation, voire de reconversion. De même, par le caractère incomplet du « contrat » qui place leur cadre relationnel, les acteurs mobilisent des dispositions juridiques dans l'exécution de l'action, examinent les modes d'organisation des transactions et d'arbitrage ainsi que leur efficacité (Menard, 2003).

La seconde notion est celle d'arrangement. Le cadre d'action que constitue l'environnement institutionnel résulte de l'articulation entre les deux types d'arrangements que sont les arrangements institutionnels et organisationnels. Par arrangement institutionnel, il est entendu les divers modes d'utilisation des règles par les acteurs. Il s'agit donc des micro-institutions ou institutions-relais qui s'intercalent entre les règles de jeu globales, d'une part, et les agents, les organisations ou les accords contractuels qui les lient, d'autre part (Ménard, 2003). En ce qui concerne la dynamique entrepreneuriale, cela constitue une articulation dynamique et conflictuelle des institutions (Girard et al., 2002), pour l'encadrement des modes d'organisation des transactions ; ce que Coase (1991) appelle les « structures institutionnelles de la production ». En matière de soutien économique local cela réfère aux programmes et aux autres structures d'accompagnement qui permettent aux entreprises de faire face aux

⁵ Qu'elles soient politiques, sociales ou légales.

opportunités et aux enjeux apportés tant par le système –local, régional ou national– que par le système salarial (Girard et al., 2002).

Quant à l'arrangement organisationnel, appelé aussi environnement technique (Castel et Friedberg, 2004), il constitue une articulation dynamique au profit des dispositifs opératoires des entreprises, dans le but de conférer de l'efficacité aux actifs en fonction des formes d'organisation du travail, des structures juridiques et organisationnelles des entreprises et des relations contractuelles intra et inter firmes (Girard et al. 2002). En effet, en tant que construit social, un programme d'intervention au profit des entreprises est un dispositif d'appui permettant aux acteurs entrepreneuriaux de résoudre des problèmes. Axés sur des objectifs communs, ces arrangements organisationnels orientent le comportement des acteurs et circonscrivent leur liberté d'action, conditionnant ainsi les résultats. Dans cette perspective, les organisations gestionnaires de ces arrangements servent de champs de coopération ou d'interdépendance entre acteurs aux intérêts contradictoires, qualifiés de «jeux structurés» (Crozier et Friedberg, 1981). Les acteurs de cette coopération posent souvent un problème vis-à-vis des arrangements organisationnels parce que le comportement de ces acteurs se base sur une logique d'écart entre la théorie et la réalité, autrement dit, entre une réalité surévaluée par les espoirs, d'une part, et le niveau de confiance des acteurs pour l'efficacité des résultats collectifs, d'autre part (Crozier et Friedberg, 1981).

La distinction entre les notions d'environnement institutionnel et d'arrangements institutionnels et organisationnels, permet de savoir si, à travers les programmes d'intervention économique, les organismes locaux, en tant qu'infrastructures d'intermédiation du développement, servent aussi et avec efficacité de structures institutionnelles de soutien à la production, ce qui permettrait aux entreprises de réduire leurs coûts grâce à un appui collectif aux efforts d'activation du processus de production visés par la reconversion du tissu industriel de Montréal et, en particulier de la zone du canal de Lachine.

La perspective néoinstitutionnaliste appliquée plus spécifiquement au territoire a pris un sens nouveau suite à l'application par certains auteurs (Salais et Storper, 1993 ; Billette et Carrier, 1994) de la notion de convention. L'utilisation de cette notion permet d'appliquer à des espaces locaux des principes institutionnalistes conçus dans une perspective plus globale, souvent macro-économique (Boyer et Souyri, 2001). L'école dite des conventions pose un nouveau regard sur l'économie institutionnelle en mettant l'accent sur les convergences ou les divergences qui naissent et prennent forme dans les milieux régionaux en lien avec le développement économique. Les auteurs qui ont appliqué les acquis de cette école à l'analyse territoriale mettent l'accent sur les formules de coordination qui permettent aux acteurs économiques de résoudre collectivement des situations sur lesquelles le développement d'une solution est impossible sur une base individuelle. L'axiomatique de base des auteurs conventionnalistes soutient que pour contourner l'incertitude, il est nécessaire d'établir une convention qui serait utile à chaque agent. La convention constitue une régularité qui résout de manière identique des problèmes identiques de coordination, se substituant alors au calcul individuel. La conformité de chaque contractant à la convention amène les acteurs à adhérer à une sorte de «common knowlegde».

Dans ces conditions, évaluer l'effet d'une relation conventionnelle c'est avant tout analyser l'incidence du dispositif qui la régit : son rôle moral ou énoncé et son rôle matériel. L'analyse de l'énoncé d'une convention procède par trois éléments : un principe commun, une distinction et une sanction. Par principe commun, il est entendu l'objet et les valeurs d'une convention qui sont partagées par les acteurs (« adopteurs »). Les acteurs font l'objet d'une distinction ou hiérarchisation parfois discriminante. La convention propose une typologie et précise la place de chacun. Quant à la sanction, elle établit la démarcation entre ceux qui adhèrent à la convention et ceux qui n'y adhèrent pas.

La matérialité d'une convention est donnée à voir par la fréquence des contacts qui assure le renouvellement de l'expérience et le contrôle du phénomène d'imitation et par le degré de standardisation des contacts. Le lien entre individus et convention peut être un médium technique, mais celle-ci peut aussi se substituer à l'homme et à sa capacité d'interprétation

des règles. Une notion importante est celle de « négociation », qui sert de base aux arrangements locaux ou aux ajustements contractuels dans le cadre d'une convention, ce qui permet l'évolution de celle-ci. Salais et Storper (1993) reprennent l'idée des économistes classiques, comme Marx et Marshall, selon laquelle l'activité de travail est un lieu d'incertitude. Ils voient dans les conventions de productivité et de chômage un lien social qui s'exprime par la coordination effective aussi bien à l'intérieur d'un monde qu'entre les mondes⁶. Selon ces deux auteurs, aucune action ne peut être entreprise sans que soit postulé un cadre commun de coordination, autrement dit un cadre commun qui permet de réduire l'incertitude due à l'action des autres.

La perspective conventionnaliste apparaît très nettement intégrative. En effet dans un sens très restrictif, une institution peut être considérée comme une convention entre deux agents (Ménard, 2003). Ainsi, au cours de notre recherche, nous examinerons la manière dont la matérialité des liens conventionnels développés entre PME, grâce à l'action d'intermédiation des intervenants locaux, permet le renouvellement des conventions de productivité, sur la base des objectifs spécifiques de développement énoncés pour limiter le contexte d'incertitude dans l'industrie.

En résumé, comme l'estime Demazière (1997), la perspective institutionnaliste –et notamment la capacité des perspectives qui s'en inspirent de combiner divers niveaux de la dynamique sociale, aussi bien en termes d'interaction (micro, méso et macro) qu'en termes de logiques structurelles de l'action humaine– constitue un atout pour l'analyse du développement des territoires. Pour le besoin de notre étude, nous retiendrons de cette théorie les concepts de compromis institutionnel, de mode de régulation et de spécialisation flexible. Nous en retiendrons aussi la préoccupation pour les mécanismes de réduction des risques et de l'incertitude, lesquels peuvent freiner la dynamique entrepreneuriale, mais

⁶ On entend par une convention de productivité l'ensemble de la règle de salaire (sa forme : horaire ou à la pièce, et sa mesure) conclue au moment de l'embauche pour établir une équivalence entre le temps futur de travail et le salaire et la règle de travail (une équivalence entre le temps de travail et le produit), en définissant l'organisation de la production et les règles en fonction du type de technologie. Par contre, la convention de chômage cherche à éviter la remise en cause de la convention de productivité à la suite de l'incertitude liée à la demande du produit fabriqué.

peuvent aussi agir comme des facteurs pour la mise en place d'orientations partagées et de conventions entre les acteurs.

1.3.2 La perspective des avantages concurrentiels : relations interterritoriales

L'approche des avantages concurrentiels constitue une vision revue et actualisée de la théorie classique des avantages comparatifs, laquelle explique le succès d'une entreprise dans un territoire par l'usage intensif des facteurs de production dont est pourvu ce territoire (Harrisson, 1994), et par les avantages que cela procure en ce qui concerne les rapports et les échanges avec des entreprises d'autres territoires. Cette approche, dont les racines remontent aux travaux de David Ricardo⁷, a joué un rôle important dans le développement des échanges modernes, mais elle est remise à jour dans le contexte des réseaux globaux qui caractérisent l'économie et la production depuis la crise de l'entreprise fordiste. Ainsi, comme il se dégage des travaux de G. Krugman sur la spatialisation de l'économie (Martin et Sunley, 2000), l'analyse de l'incidence de ces nouvelles stratégies permettrait de comprendre comment dans un territoire autrefois répulsif peuvent se créer des effets cumulatifs au cours de sa trajectoire et devenir attractif.

Porter (1990 et 1995) propose une approche, qui s'inspire des travaux de l'économiste Schumpeter⁸ (1983) sur le processus de « destruction créative » provoquée par l'innovation. Cette approche propose une vision actualisée de la concurrence entre territoires axée sur l'ancrage local (ou régional) des entreprises et le caractère dynamique (évolutif) de ladite concurrence. Selon cette approche, le succès économique d'un territoire dépend largement de la spécificité de ses structures, de ses valeurs, de sa culture, de ses institutions et de son histoire (Porter, 1990 : 19). Pour une économie de la ville-centre et de ses voisinages, par exemple, les mesures incitatives au développement de l'entrepreneuriat constituent un préalable indispensable à une croissance durable. Les activités économiques qui y sont localisées peuvent prospérer effectivement si elles y jouissent des avantages compétitifs tout en y rencontrant des conditions spécifiques favorables (Porter, 1995). En adaptant la théorie

des avantages concurrentiels au niveau des espaces économiques des villes-centres et leurs voisinages, Porter dégage les stratégies d'acteurs requises pour restaurer et même accroître le pouvoir d'attraction auprès des entreprises d'un territoire dévitalisé, ce qui a conduit à l'énoncé de la notion de grappes d'entreprises (clusters), susceptibles d'engendrer la masse critique de savoir-faire, d'information, de connections et d'infrastructures nécessaires pour rendre un territoire compétitif.

Dans ce contexte, les facteurs les plus compétitifs ne sont plus les facteurs basiques hérités, tel que les ressources naturelles, le climat, la localisation physique, ou tout autre facteur produit à moindre coût, comme une main-d'œuvre non qualifiée, mais plutôt les facteurs avancés, produits au moyen d'investissements financiers importants, comme les infrastructures de communication, la main-d'œuvre qualifiée et les centres de haut savoir (Kresl, 2003; Grossetti, 2003). Nous retiendrons de cette approche, l'intérêt pour la concurrence interterritoriale, parce qu'elle constitue un objectif important des politiques locales, notamment celle d'attraction et de conservation des entreprises (Pecqueur, 2003). Nous retiendrons aussi le principe de l'apprentissage collectif, qui amène l'acteur à développer collectivement des atouts intéressants dans le cadre de l'économie du savoir. De même, cette approche nous permettra de savoir si le développement de l'ancrage local des entreprises et la promotion de la spécificité du territoire sur la base des facteurs de compétitivité avancés mobilisés par les acteurs sont en mesure d'attirer les nouvelles entreprises et de garder les anciennes.

⁷ Le travail original de David Ricardo a été publié en 1859, mais nous nous référons à la version publiée en 1977.

⁸ De même pour J.A. Schumpeter, son travail cité ici a été publié pour la première fois en 1912.

1.4 Synthèse sur les approches conceptuelles retenues

La présentation des approches conceptuelles retenues pour étudier l'intermédiation, à savoir l'approche institutionnaliste et l'approche des avantages concurrentiels, nous a permis d'identifier les paramètres théoriques pour la conduite de cette recherche.

De l'approche institutionnaliste, nous retenons des éléments qui mettent l'accent sur les mécanismes de réduction des risques et de l'incertitude. Dans un contexte de dévitalisation économique d'une vieille zone industrielle où les facteurs de localisation jouent contre l'implantation de nouvelles firmes ou le réinvestissement massif pour la reconversion du bassin d'entreprises existantes, il apparaît important de comprendre comment les transactions deviennent un moyen pour réduire les risques liés à une nouvelle implantation d'entreprise ou encore un outil pour diminuer les incertitudes découlant d'une plus grande difficulté pour un entrepreneur d'adapter son entreprise aux nouvelles innovations.

Plus précisément nous retenons de l'approche institutionnelle :

- les concepts transactionnalistes d'externalisation des services et de réseautage en tant que moyens d'intensification de transactions, qui nous permettront d'analyser l'effet du soutien économique mobilisé par les organismes d'intermédiation ;
- les notions institutionnalistes d'environnement et d'arrangements institutionnels, qui vont nous aider à savoir si les structures intermédiaires d'intervention économique créent de nouveaux environnements durables permettant aux entreprises d'agir plus aisément et de diminuer les coûts liés à l'incertitude ;
- la notion de compromis institutionnel local, qui nous permettra de voir si les acteurs et entreprises localisées agissent en fonction de consensus locaux ;
- la notion de lien conventionnel, qui nous permettra d'étudier les liens entre les PME et les acteurs de soutien.

De l'approche des avantages concurrentiels, nous retenons des éléments qui permettent d'expliquer le positionnement global d'un territoire dans un contexte de compétitivité interterritoriale. Cette approche permet de considérer les atouts d'un territoire dans une perspective comparative. L'examen des avantages construits par la collectivité, grâce aux structures d'intermédiation du développement qui matérialisent l'appui à l'entrepreneuriat dans leurs territoires exige l'étude des stratégies d'intervention et de leurs effets structurants sur les entrepreneurs, aussi bien dans leurs interrelations qu'avec les autres acteurs locaux.

Plus précisément nous retenons de l'approche concurrentielle :

- le principe de concurrence interterritoriale qui constitue un objectif des politiques locales, lequel nous permettra de savoir si le développement de l'ancrage local des entreprises et la promotion de la spécificité du territoire sur la base des facteurs de compétitivité avancés, mobilisés par les acteurs, permettent aux entreprises de mieux se positionner aussi bien sur le marché des biens produits que sur celui des capitaux;
- l'étude de l'apprentissage collectif, qui amène l'acteur à développer collectivement des atouts intéressants dans le cadre de l'économie du savoir, nous permettra d'évaluer l'effet de réseautage et d'apprentissage de l'agir ensemble des actions des organismes intermédiaires.

1.5 L'appui à l'entrepreneuriat : vers une grille d'analyse

Il importe de se référer à la matérialité même de l'aide apportée par les organismes d'intermédiation. Plusieurs travaux de recherche se sont penchés sur les diverses voies que suivent les stratégies d'appui local à l'entrepreneuriat. Presque tous les auteurs sont d'accord sur le nombre de plus en plus croissant des incitatifs utilisés. Brossard (1997), par exemple, estime à plusieurs centaines les types d'incitatifs pratiqués dans les différents pays. Néanmoins il existe des tentatives de classement. Tourjensky-Cabart (1996), qui prend en compte essentiellement des actions relatives au financement, regroupe les incitatifs en trois catégories : les aides directes, souvent supra-locales ; les aides indirectes, généralement locales et les aides spécifiques. Brossard (1997), qui adopte une approche temporelle,

propose aussi trois catégories : les actions de réduction du niveau d'incertitude, celles de démarrage et celles de suivi post-investissement. Albert et al. (2003), qui analysent la question par rapport aux incubateurs et pépinières d'entreprises, retiennent trois autres catégories : les appuis financiers, les appuis en conseil et formation et les appuis logistiques, notamment l'hébergement, les réseaux d'affaires, etc. Lachmann (1993) et Le Bas (1995), mettent l'accent sur le potentiel local de production et de diffusion du savoir et du savoir-faire dans la construction de l'attractivité différentielle d'un territoire. C'est ce que soulignent Abdelmalki et al. (1996), ainsi que Storper (1997) en parlant d'articulation entre technologie, territoire et institution.

Ceci nous conduit à réaliser une synthèse de tous ces points de vue en regroupant les actions de soutien des entreprises en trois catégories :

- 1) Des actions de réduction des coûts de réalisation des projets. Cette première catégorie d'actions d'appui au développement de l'entrepreneuriat met l'accent sur les avantages directs ou indirects qui se traduisent par la réduction du coût d'implantation des entreprises.
- 2) Des actions qui facilitent l'accès aux marchés internes et externes. Cette seconde catégorie d'actions vise à favoriser l'accès au marché des PME, c'est-à-dire la participation à des réseaux d'échange de produits et services.
- 3) Des actions qui favorisent le réseautage et qui mettent en relation l'entreprise et des partenaires divers afin de mettre en œuvre des processus innovateurs.

Chaque action d'appui à l'entrepreneuriat a des effets sur la capacité institutionnelle interne d'une collectivité et sur sa situation dans un contexte de concurrence pour susciter des investissements et pour attirer des entreprises. De nombreux programmes gouvernementaux et organismes de soutien aux entreprises ont pour but de promouvoir l'un ou l'autre de ces objectifs. Il convient donc de les identifier, de les classer et de vérifier auprès des entrepreneurs la perception de l'effet des ces actions. Aussi, importe-t-il d'examiner si les

critères d'accès et les modalités de mise en œuvre de ces actions sont le produit d'un certain consensus entre acteurs. Il nous semble ainsi indiqué de connaître les changements qui affectent les processus technologiques, sociaux et organisationnels, au sein des PME, que les entrepreneurs imputent aux organismes locaux qui mènent des actions d'intermédiation. Quelles limites observent-ils sur les apports de ces actions et de quelle manière les modalités d'intervention pourraient-elles expliquer ces faiblesses ?

Après avoir résumé brièvement la problématique conceptuelle et théorique de notre recherche, il nous paraît important de nous attarder sur les variables et indicateurs qui nous permettront d'aborder les actions d'appui à l'entrepreneuriat sur un plan empirique. Ces variables et indicateurs nous permettront d'examiner l'effet du soutien aux PME dans une perspective territoriale. Par effet, nous entendons un effet économique (création d'entreprises, création d'emplois, développement des ancrages locaux ou de certains secteurs) mais aussi des effets socioterritoriaux (apprentissage, transfert des connaissances, réseautage, etc.).

1.5.1 La réduction du coût d'implantation

Dans leur soutien aux PME, la première catégorie d'actions que nous avons identifiée met l'accent sur les avantages directs ou indirects qui se traduisent par la réduction du coût d'implantation. Il en est ainsi des actions d'incubation des PME, des actions de location ou de vente d'immeubles, de locaux ou de terrains à prix abordable, de mesures d'exonération de taxes et de diverses formes d'aide financières. En conséquence, il importe de savoir si, en raison des modalités concrètes d'accès à ces mesures, les entrepreneurs qui en bénéficient observent un effet réel de ces interventions sur le coût d'établissement de leurs PME. Les incitatifs à l'investissement ont pour but de réduire les coûts des produits et services réalisés. Ces incitatifs prennent des formes différentes selon les types de territoires visés. Ils peuvent prendre la forme d'exonérations fiscales autorisées par des programmes gouvernementaux, d'incubateurs mis en œuvres par des collectivités locales, etc.

1.5.2 *L'accès aux marchés*

Notre deuxième catégorie d'actions porte sur l'accès des PME aux réseaux d'échanges des produits et services⁹. C'est le cas des actions de concertation entre les donneurs d'ordre et les PME locales sur les opportunités et les modalités de sous-traitance, l'organisation des foires commerciales, la conclusion des alliances stratégiques, l'édition des répertoires d'entreprises, l'organisation des campagnes de promotion pour les entreprises des secteurs stratégiques établies sur le territoire et les mesures pour le suivi des marchés à l'étranger.

De nombreux organismes de soutien aux entreprises ont pour but de promouvoir l'un ou l'autre de ces objectifs. Il convient alors de s'enquérir auprès des entrepreneurs de l'effet concret des ces actions menées par les intervenants locaux, en vue de savoir si elles se traduisent par de réels gains de parts de marché, par des opportunités mesurables de production et par un ancrage local des entreprises. Notre recherche essaie d'examiner les critères d'accès et les modalités de mise en œuvre de ces actions afin de voir si celles-ci sont les produits d'un certain consensus entre acteurs.

Ainsi, la mise en œuvre d'un cadre de concertation entre des PME et les donneurs d'ordre peut se traduire par une augmentation des transactions effectuées localement au moyen de la sous-traitance. Certes, pareils cadres de concertation ont souvent été créés à l'initiative des organismes d'intermédiation, mais il convient aussi de savoir si cette stratégie s'observe dans notre territoire d'étude et, ensuite, à quelle échelle de territoire cette forme de collaboration offre le plus de satisfaction aux entrepreneurs dans leurs efforts pour la conquête des parts de marché. Enfin, quels sont les résultats observés par les entrepreneurs concernés au sein de leurs entreprises et dans les rapports de ces dernières avec leurs territoires locaux respectifs ?

⁹ Notamment à travers la sous-traitance, les alliances stratégiques, le suivi des clients à l'extérieur, la dilution des risques de diversification géographique, etc.

1.5.3 Le réseautage et l'innovation

La troisième forme d'action de soutien aux entreprises que nous avons identifiée privilégie l'accès de celles-ci au savoir indispensable ou à un savoir-faire distinctif qui ouvre la porte aux processus innovateurs. Notons que par processus innovateurs nous entendons la mise en œuvre et le développement de nouvelles combinaisons des ressources de l'entreprise aussi bien dans ses rapports au marché qu'aux acteurs de la collectivité (ANAS-FNARS, 2001), ce qui suppose des actions transformatrices qui touchent les technologies en présence, le mode de travail, la forme organisationnelle, ainsi que le tissu relationnel.

La présence de laboratoires technologiques et universitaires, ainsi que d'organismes qui dispensent des formations aussi bien distinctives que permanentes, contribue-t-elle à créer un espace économique où le lien entre les entreprises et les foyers du savoir et du savoir-faire se place à un niveau très élevé. Les organisations locales peuvent mobiliser ces ressources pour appuyer l'entrepreneuriat, mais le font-elles ? Leur accordent-elles de l'importance ? Dans ces conditions, il nous semble indiqué de savoir quelle part des changements au sein de leurs PME les entrepreneurs imputent aux organismes locaux qui mènent des actions d'intermédiation.

Par ailleurs, confrontées à de nombreux défis qui résultent de la compétition avec les entreprises de la nouvelle économie, de nombreuses PME sollicitent l'appui des programmes gérés par divers organismes locaux dans le but d'entreprendre la maîtrise de nouveaux créneaux de production ou de nouvelles façons de faire, quel que soit le type de territoire où elles sont établies. Nous allons essayer de savoir à quelle échelle territoriale les actions de soutien des organismes locaux sont jugées les plus déterminantes dans l'initiation de ces processus d'innovation par les entrepreneurs.

En résumé, les réponses aux interrogations soulevées ci-haut nous permettront de porter un éclairage nouveau sur certains aspects des effets directs ou indirects de l'intervention locale

auprès des PME. Elles nous permettront de mieux cerner la portée de ces actions d'appui à l'entrepreneuriat.

Le soutien apporté aux PME par les organismes locaux d'intermédiation du développement produit-il une dynamique de transformation au sein des entreprises bénéficiaires localisées dans un territoire qui perd (Coté, Klein, Proulx, 1995)? Autrement dit l'action d'intermédiation du développement permet-elle de transformer un territoire qui perd en territoire qui gagne, c'est-à-dire un territoire qui « s'en tire du point de vue des emplois, des richesses et de l'art de vivre par sa propre activité » (Benko et Lipietz, 1992 : 12).

Ce chapitre nous a donc permis de présenter le cadre théorique que nous allons utiliser pour analyser les activités d'intermédiation dans la zone du canal de Lachine de Montréal. Nous avons retenu des approches qui favorisent une lecture économique de l'intermédiation, mais qui tiennent compte aussi des facteurs, historiques, sociaux et territoriaux qui vont déterminer la façon dont l'intermédiation va s'implanter ainsi que ses effets dans différents arrondissements qui constituent notre territoire d'étude.

Au terme de ce survol de la problématique sociale et conceptuelle dans laquelle s'insère le problème de l'intermédiation, il convient de rappeler brièvement les questions et hypothèses qui inspirent notre recherche, qui comme nous l'avons expliqué en introduction, interroge le sens et la signification prise par l'intermédiation de nature économique réalisée en milieu local auprès de petites et moyennes entreprises dans le contexte postfordiste de reconversion industrielle de la zone du canal de Lachine.

Notre question principale est la suivante : l'appui à l'entreprise médiatisé par des organisations locales génère-t-il des processus structurants pour le développement d'un milieu entrepreneurial local ? Cette question se décline en deux questions secondaires au sujet 1) des ressources mobilisées par ces organisations de médiation et leur contribution à répondre aux besoins des entreprises en milieu local et 2) de l'apport des activités d'intermédiation à la formation de réseaux sociaux entre des acteurs locaux.

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons formulé l'hypothèse principale suivante : les activités d'intermédiation vouées au développement socioéconomique local ont une incidence tant économique, sociale que territoriale sur la création et la qualité du développement de PME. L'intermédiation favorise ainsi l'émergence d'un milieu entrepreneurial et d'une atmosphère relationnelle. Cette hypothèse principale est opérationnalisée par deux hypothèses secondaires, à savoir : 1) les ressources consacrées à l'aide économique par les organisations intermédiaires d'aide au développement contribuent à la création et au sauvetage d'entreprises dans un contexte économique de fragilité et de concurrence, et 2) les interrelations qui naissent autour des actions d'intermédiation engendrent des synergies tant économiques, sociales que territoriales qui facilitent le développement des PME et densifient le milieu entrepreneurial local.

La réponse à ces questions et la documentation de ces hypothèses nous permettront, croyons-nous, d'évaluer, ce qui ne veut pas dire mesurer, précisons-le, l'effet de l'intermédiation sur divers types d'entreprises. Nous montrerons par ailleurs que les organismes d'intermédiation assurent un lien entre l'action publique et l'entreprise privée, sociale ou capitaliste, et que leur contribution est essentielle à la construction de réseaux productifs locaux.

2 INTERMÉDIATION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL : CONTEXTE SOCIOHISTORIQUE

La pratique d'intermédiation du développement constitue une composante importante de l'intervention économique auprès des petites et moyennes entreprises (PME) en milieu local. Au terme d'un quart de siècle de politiques de décentralisation et d'initiatives de développement par le bas, il s'avère utile d'identifier les transformations globales qu'elles ont imprimées dans l'environnement des affaires. Plus précisément, il importe d'analyser l'effet particulier des interventions concrètes des acteurs intermédiaires sur la dynamique entrepreneuriale locale. Dans leur forme moderne¹⁰, ces interventions constituent une pratique récente (Brossard, 1997). Elles sont apparues, d'abord dans le contexte des politiques de décentralisation de l'appui aux entreprises par l'intermédiaire des collectivités locales, et ensuite à travers l'émergence du mouvement pour le développement par le bas (Stöhr, 2003).

2.1 Le concept de local

Aborder le concept d'intermédiation en milieu local suppose qu'on ait convenu du sens d'un champ spatial concret d'intervention économique, c'est-à-dire un territoire local, lequel, en raison de la diversité de sens que ce concept recoupe, pose avant tout un problème de définition.

Pour Arocena (1986), le local est un concept à la fois géographique, politico-administratif et politico-économique. Il désigne à la fois un territoire, une instance politique et un milieu social. En tant que milieu où s'opère un développement à l'échelle humaine, le local constitue « une unité sociospatiale » particulière en matière d'organisation du développement

¹⁰ Dans l'histoire, plusieurs monarques ont mis en œuvre des stratégies pour attirer des artisans susceptibles de dynamiser les activités économiques de leur territoire.

des individus ou des communautés établis en quartier, village, ville ou microrégion, pour lesquels il représente un lieu de vie où s'exercent des stratégies d'acteurs (Gagnon, 1992).

Il y a donc une diversité de sens, notamment comme site de production, palier administratif et lieu d'habitat, ainsi qu'une diversité d'échelles (région, ville, quartier), liés au concept de local (Klein, Carrière, Lévesque et Tardif, 2003). Mais, en raison du lien entre l'intervention économique et la structuration administrative du territoire, nous avons opté pour le local dans son sens administratif, à l'échelle de l'arrondissement, lequel apparaît comme un cadre approprié à l'opérationnalisation de l'intermédiation du développement. Le choix porté sur l'arrondissement dans le cas qui nous intéresse, c'est-à-dire la zone du Canal de Lachine, se justifie aussi parce que trois des quatre arrondissements qui la composent constituaient des villes autonomes jusqu'en 2001, alors qu'une réforme administrative les a fusionné à la ville de Montréal et les a converti en arrondissement. Ces entités étaient donc des foyers de politiques concurrentes dans le cadre de la compétition inter municipale pour l'attraction d'entreprises.

2.2 L'intermédiation économique locale en faveur des PME

Nous avons vu que le concept d'intermédiation économique locale fait référence aux nouvelles compétences des collectivités dans le cadre desquelles des structures associatives émergent pour appuyer les petites et moyennes entreprises (PME). Ce concept réfère à un ensemble de programmes et de mesures relatives au développement local, qui consistent en une large panoplie d'aides destinées aux entreprises (Tourjansky-Cabart, 1996) et qui transitent par des organisations locales de gestion du financement. Ces compétences sont aussi une composante des politiques urbaines (Gaudin, 1994). En effet, toutes les mesures qui visent l'attraction des entreprises, le renforcement d'une certaine cohérence microsociale et la solidarité de voisinage, ainsi que le maintien des établissements commerciaux et de services, visent aussi à rectifier le sentiment d'incertitude qui peut être ressenti dans les quartiers en difficulté et qui affecte négativement l'entrepreneuriat local.

Née dans un contexte de crise économique dont les effets, particulièrement en termes de perte d'emplois, se manifestent en milieu local, l'intermédiation économique locale vise prioritairement à favoriser la création d'emploi, là où elle ne résulte pas naturellement de l'action des forces du marché. Elle devient un complément important aux politiques publiques de développement économique et industriel dans un contexte où l'État revoit ses politiques et stratégies d'intervention (Tourjansky-Cabart, 1996).

Comme on le verra, la métropole montréalaise offre un visage parsemé de nombreuses poches de pauvreté. Nombre de ces territoires entreprennent une reconversion de leur tissu économique et social, donnant lieu, dans certains cas à une véritable mobilisation économique et sociale (Fontan, Klein et Tremblay, 2005). Montréal, en tant que berceau de l'industrialisation du Canada, vient de traverser une période de désindustrialisation au cours de laquelle le cœur de l'agglomération a perdu l'essentiel de ses actifs de production et, dans certains cas, une partie de sa population.

On sait que, utilisant de nouvelles sources d'énergie comme le pétrole et l'électricité, la seconde phase de la révolution industrielle a donné lieu à d'importantes concentrations d'usines autour de grands bassins d'emploi, particulièrement dans les secteurs comme l'automobile, les constructions mécaniques, l'électromécanique, etc. Le développement de la stratégie tayloriste de production a permis d'accroître la productivité du travail. Ensuite, le recours au fordisme dans un contexte soutenu par les politiques keynésiennes d'expansion économique, a permis d'accroître le pouvoir d'achat des travailleurs, liant ainsi la croissance économique au progrès social. De grandes agglomérations urbaines se sont développées autour de ces puissants foyers dans l'entre-deux-guerres et pendant la période dite des Trente glorieuses.

La fin de cette période de trois décennies d'expansion industrielle a sonné le glas du fordisme, entraînant ainsi de profonds bouleversements dans le paysage industriel issu de la seconde révolution industrielle (Harrison, 1994). On peut citer entre autres :

- une forte fragmentation de la demande des biens et de services qui rend obsolète le modèle de fabrication fordiste axé sur des produits standard ;
- l'apparition de stigmates marquants laissés par l'industrie fordiste sur un milieu physique profondément affecté : friches industrielles, ponts et voies ferrées désaffectés, pollution du milieu par l'accumulation d'effluents industriels, effondrement des valeurs foncières, etc. ;
- la dégradation du capital humain en raison des suppressions massives d'emplois et de l'inadaptation de la main-d'œuvre aux nouveaux modes de production, ce qui entraîne des taux de chômage très élevés ;
- le déclin démographique dû aux migrations des éléments vigoureux de la population vers la banlieue et à l'afflux vers les centres et péri-centres des populations pauvres attirées par de faibles prix de loyers d'immeubles détériorés ;
- une dévitalisation économique continue de certains quartiers.

2.3 Le développement local en Amérique du Nord

Fortement secouées par le déclin de l'industrie fordiste, les sociétés nord-américaines des années 1960 à 1980 ont donc traversé une double crise, la première qui était à la fois culturelle et économique, remettait en question la solidarité collective à cause de la rupture du lien entre la cohésion sociale et l'emploi. Diverses lectures de la situation sont apparues, ainsi par exemple, Laville (1989) estimait-il que la crise portait sur l'emploi et la providentialité étatique, tandis que Favreau (1993) y voyait une crise de la ville et de ses quartiers. La seconde crise procédait des effets qui accompagnaient une transformation qualitative de la société. Le recours incontournable aux politiques d'austérité devait enrailler un providentialisme devenu obsolète. C'est en réaction à cette double crise que sont nées les premières initiatives locales microsociales de développement. Celles-ci ont donné naissance à des politiques, des programmes, des institutions, aussi bien que des organisations axées sur des champs spatio-territoriaux restreints (Fontan, 1992).

Si dans le contexte américain, le développement communautaire a reçu les faveurs des acteurs dès le départ, d'autres types d'interventions ont été adoptés depuis les années 1960, il s'agit d'interventions qui concernent « l'aménagement du territoire, la revitalisation des quartiers et le développement de l'habitat à caractère social. » (Tremblay et Fontan, 1997 : 135-136).

2.3.1 Le développement économique communautaire aux États-Unis

Les États-Unis constituent le pays où l'expression «développement économique communautaire» a été employée pour la première fois (Tremblay et Fontan, 1997) pour caractériser la recherche d'une plus grande justice sociale par l'amélioration des conditions de vie des couches les plus défavorisées. Cette stratégie a été désignée comme «*community-based economic development*». Les expériences s'y rattachant avaient commencé dans les années 1960, sous forme d'initiatives de soutien à l'organisation des communautés et sous forme de programmes lancés dans le cadre de la politique d'élimination de la pauvreté de l'administration Kennedy (Joyal, 1992 ; 2002). Ces programmes cherchaient à contrer la mise à l'écart des segments les plus vulnérables de la population, et ce dans un contexte essentiellement urbain.

La première génération d'organismes communautaires américains orientés vers le développement est apparue dans les années 1955-1970, autour des préoccupations des leaders pour la défense des droits des communautés marginalisées (Tremblay et Fontan, 1997). Cependant, ces actions ne visaient qu'à réaliser les objectifs de l'État et des fondations subventionnaires relatifs aux séquelles de la ségrégation, sans toucher aux actions stratégiques comme la formation et l'emploi.

Une deuxième génération est apparue dans les années 1980, à la suite des politiques Reaganiennes de libéralisation qui ont induit et accentué le désengagement de l'État central des programmes sociaux. Le mouvement communautaire américain a été affecté par les conséquences d'une crise qui secouait les syndicats. La recherche d'une base de solidarité sociale a débouché sur une innovation dans l'objet de la mobilisation communautaire, une

nouvelle approche a ainsi émergé, le développement économique local et communautaire. Elle est mise en oeuvre par des regroupements locaux autonomes, mais dont certaines activités sont financées par les pouvoirs publics. Les ressources pour le financement des initiatives microsociales provenaient de trois formes d'intervenants : le secteur privé, le secteur public et le secteur social. L'intervention du secteur privé procédait par l'implication de grandes entreprises dans le financement de puissantes fondations¹¹ qui ont joué un rôle important dans la redistribution, sous forme de prêts ou de dons, de l'argent provenant du secteur privé.

L'intervention publique consistait en des appuis fournis par des instances hiérarchisées du secteur public, à travers l'implication des trois paliers de gouvernement dans l'appui au développement communautaire, conformément au principe de la décentralisation.

2.3.2 Le développement local au Canada et au Québec

Au Canada, c'est dans les milieux coopératifs ruraux que les premières expériences du développement communautaires furent observées dès le début du siècle, comme en témoignent les cas du mouvement Desjardins, au Québec, et Antigonish, en Nouvelle-Écosse. Le mouvement Antigonish a été l'une des premières initiatives locales à envisager le développement sous sa forme globale, en vue de répondre aux effets d'une crise économique et sociale aiguë qui avait frappé, à l'époque, les pêcheries. Le gouvernement fédéral a apporté à cette initiative locale un soutien qui a porté sur la création d'une coopérative de consommation et de production pour les pêcheurs, suggérée par une commission fédérale d'enquête. Ce projet comprenait, entre autres, un volet relatif à l'éducation pour l'organisation des pêcheurs (Tremblay et Fontan, 1994).

La fin des années 1960 et le début des années 1970 ont donné lieu à des initiatives diverses aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain dont le but était d'intervenir dans le champ du développement économique et de trouver des solutions à la pauvreté. Si l'Institut Parallèle à Montréal témoigne d'une première expérience, les cas les plus connus ont été le JAL,

¹¹ La Fondation Ford a été la plus connue d'entre toutes les fondations américaines.

regroupement des municipalités de Saint-Just, Auclair et Lejeune, dans la région du Bas Saint-Laurent, une corporation néo-écossaise, New Dawn Corporation, et le Nanaïmo Community Employment Adversory Society, une initiative qui a été développée en Colombie-Britannique.

Au cours des années 1980-1990, c'est à un foisonnement d'initiatives de développement économique et communautaire qu'on assiste. Cette phase correspond à la période où le soutien des pouvoirs publics au développement local est devenu systématique, ce dont témoigne la création du réseau des Comités d'aide au développement des collectivités (CADC) sur l'initiative d'Emploi et Immigration Canada. La concertation des partenaires sociaux, notamment les différents paliers de pouvoir public, l'entreprise privée et les acteurs communautaires, est devenue un objectif incontournable dans presque toutes les initiatives de développement (Tremblay et Fontan, 1994).

Au Québec, une vaste enquête organisée par l'observatoire de développement économique Canada, en 1998, a répertorié 1179 organismes à vocation économique, ce qui montre toute l'ampleur prise par cette pratique dans les collectivités territoriales de la province. Cet organisme a procédé à une enquête par questionnaire auprès des ces organismes d'intermédiation. L'analyse des données résultant de cette enquête permet de constater que la période où la création des organismes sociaux à vocation économique a été la plus intense est celle des années 1981-1990, et cela s'explique. Les transformations politiques intervenues au Québec à partir des années 1981-1982 avaient créé un contexte favorable à une participation accrue des organismes d'animation du développement (Fontan, 1992). Dans un contexte où les pouvoirs publics s'avéraient incapables de résoudre les problèmes relatifs à la déstructuration économique du Québec, la mobilisation de la population et, particulièrement celle des couches les plus touchées par la pauvreté, s'imposa comme le seul moyen d'aborder les problèmes sociaux du moment.

2.4 Vers une stratégie qui associe le développement économique et le développement social à l'échelle locale

D'une manière générale la persistance des conditions sociales difficiles, notamment un taux de chômage très élevé et une proportion importante des résidents vivant sous le seuil de la pauvreté suscitent un sentiment de frustration et de tensions sociales. Les conditions précaires d'existence exercent en quelque sorte une *fonction catalytique* facilitant une prise de conscience des enjeux socioéconomiques du territoire, suscitant une sorte de « *ça ne peut plus durer* » parmi les acteurs (Joyal, 1999).

Les effets de la dévitalisation sont souvent perçus dans la communauté comme « la goûte d'eau qui vient faire déborder le vase ». La réaction exprimée sous une forme de « trop c'est trop » rend la montée en puissance d'un mouvement de mécontentement comme l'unique choix possible. Ce rôle est généralement joué par un événement social dramatique, notamment une vague de fermetures d'usines qui se traduit par la mise à pied de travailleurs. C'est dans ce contexte qu'a pris forme l'idée d'un développement économique local et communautaire.

Pour Bherer et Desaulnier (1998), l'apparition du leadership communautaire découle d'une forme de socialisation de la fonction étatique. C'est dans un contexte de désengagement de l'État, de remise en question de son rôle par les acteurs et de réaction à la crise du fordisme qu'est intervenue la responsabilisation des acteurs locaux, dans le but de rechercher de nouvelles avenues d'intervention de soutien à l'initiative locale.

Face au désengagement des pouvoirs publics qui ne faisaient plus du plein emploi un objectif prioritaire, une occasion est apparue sous forme d'aides diverses que l'État accorde en guise de soutien aux initiatives locales. En aménageant ainsi une place au profit des gens du milieu d'affaires, le mouvement communautaire a pris une nouvelle option au centre de laquelle se trouvent les perspectives d'une économie locale en gestation.

Un processus qualitatif venait ainsi de s'accomplir : un changement du cadre territorial de référence en ce qui concerne le développement et un changement d'orientation en ce qui concerne les organisations qui se mobilisent pour le développement. En premier lieu, le territoire québécois, qui constituait un « enjeu de mobilisation » (Escaffre, 2002 : 42) dans les années 1960–1970, enregistre, dans les années 1990, un transfert de certains de ces enjeux en faveur des échelles régionales et locales qui apparaissent désormais comme lieux d'initiatives et unités territoriales d'action. La collectivité adoptait le développement local comme outil de mise en place d'une économie à ancrage territorial.

«Depuis maintenant près d'une vingtaine d'années, des intervenants cherchent à développer des entreprises et des organisations capables de concilier tout à la fois des objectifs économiques et sociaux (par le biais d'initiatives diverses de micro-développement axées sur la participation), la prise en charge et l'émancipation des communautés locales,...» (Favreau et Ninacs, 1992 : 116).

En second lieu, les élites communautaires et syndicales se substituent aux élites traditionnelles que constituaient les commerçants et les professionnels locaux. Des organismes sans but lucratif élaborent des projets qui ont des conséquences directes sur le développement économique, se substituant ainsi à l'État, mais en collaboration avec lui. Des ressources dégagées par les diverses instances publiques sont mises à leur disposition par le biais de programmes publics faisant d'eux de véritables intermédiaires de développement. Les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) jouent un rôle particulier dans la matérialisation de ce modèle de développement.

On peut définir le développement économique local communautaire (DELC) comme étant :

«un processus de revitalisation socioéconomique d'une communauté vivant sur un territoire donné, processus qui mise sur la valorisation des ressources locales et qui se fonde sur la concertation d'acteurs locaux issus des milieux publics, privés, syndicaux et communautaires, de même que sur la participation des populations marginalisées sur les plans économique et social (Morin, 1994 : 11).

Cette définition présente le développement économique local communautaire comme une stratégie visant à maintenir un lien entre la croissance économique recherchée et le

développement du cadre microsocial dans lequel elle a lieu, la communauté, dans une perspective démocratique, impliquant la participation et la concertation des acteurs du milieu.

Le développement local communautaire ne peut donc pas être conçu simplement comme une décentralisation au profit des communautés territoriales, au nom de la démocratie et d'une proximité accrue dans l'action. Il n'apparaît pas, non plus, simplement comme un mécanisme réducteur des demandes adressées à l'État central et un moyen susceptible d'en accélérer le traitement. Il découle plutôt d'un mouvement de défense d'un mode de vie et d'un milieu (Bélanger, 1987). L'espace où s'applique le DELC revêt la forme d'un substrat dont les micro-éléments constitutifs sont en interconnexion, pour la promotion d'une dynamique du milieu. Il offre des créneaux de développement, situés à une échelle microsociale, au niveau de laquelle des intervenants apportent un soutien aux entreprises et organismes capables de concilier les objectifs économiques aux objectifs sociaux (Favreau et Ninacs, 1992).

Dès lors, l'expression développement économique local communautaire réfère à une approche qui vise un double objectif, à savoir, d'un côté, la croissance économique, et de l'autre, le renforcement des communautés locales. Autrement dit, cette approche établit un lien direct entre, d'une part, le développement de l'entrepreneuriat et la création de l'emploi et, de l'autre côté, la solidarité communautaire et l'amélioration des conditions de vie des personnes marginalisées (Silvestro, 2001).

Pour certains auteurs, la différence entre le développement économique communautaire et le développement local serait à peine perceptible en pratique : « il est parfois difficile de distinguer les deux perspectives lorsqu'il s'agit d'initiatives concrètes. Ce n'est que du point de vue théorique qu'il est véritablement possible d'établir de telles distinctions. » (Tremblay et Fontan, 1994 : 129).

En effet, sur le plan théorique, on peut distinguer deux perspectives différentes : une dite progressiste inspirée des valeurs sociales de solidarité et d'équité et une autre inspirée du principe de la croissance économique entrepreneuriale. Bien que les deux variantes aient pour objectif l'amélioration de l'action des collectivités, la première variante, dite progressiste,

réfère à un processus qui procède par une emprise du « microsocial » sur le « macro-social » (Tremblay et Fontan, 1994). La deuxième variante repose sur des actions qui visent avant tout les investissements privés, sans favoriser, ni la participation de la collectivité ni la démocratie. Les actions de développement qui visent à contrer la mise à l'écart des segments les plus vulnérables de la population sont articulées autour d'un groupe spécifique ou d'une catégorie sociale. Elles inaugurent un processus qui prend cours sur un territoire bien déterminé, au bénéfice d'une population qui partage une identité particulière, psychologiquement ancrée dans le groupe (Perry, 1987 et Mac Leod, 1986).

Au cours de cette période, les organisations syndicales ont adopté une stratégie de lutte pour la création ou le maintien des emplois, en complément de la stratégie antérieure de lutte revendicative pour des meilleures conditions de travail. Cette transformation a permis la jonction du mouvement syndical avec le mouvement social communautaire. Cette jonction constituait une occasion pour les communautés en général et plus particulièrement pour les résidents des quartiers déstructurés par le phénomène de désindustrialisation, où de proportions importantes de la population étaient au chômage, en ce qui concerne la possibilité de mettre de l'avant des initiatives de développement économique.

2.5 Développement local à Montréal : l'ère des approches traditionnelles

La littérature divise l'histoire économique de Montréal en trois phases, la première, allant de 1642 à 1840 a été celle d'une ville commerciale, la seconde, qui va de 1840 à 1950 a été celle de l'industrie (Léveillé, 1985), et la troisième, qui a commencé à la fin de l'ère industrielle, est advenue au moment où l'économie montréalaise prenait un virage tertiaire parallèlement au déclin industriel. C'est la période de la crise du fordisme et des anciens quartiers industriels (Fontan, Klein et Tremblay, 2005). C'est surtout cette période qui nous intéresse dans cette thèse.

2.5.1 *Le déclin industriel et l'économie de Montréal*

En raison du caractère dominant de l'industrie dans l'économie de la région montréalaise, celle-ci a été très sensible aux effets de la crise du fordisme sur le secteur manufacturier. Comme l'économie de cette région allait à la dérive, l'écart entre ses performances et celles d'autres villes s'intensifiaient. La comparaison des taux de chômage et des taux de création d'emploi dans les grandes métropoles d'Amérique du Nord, entre 1990 et 1995, permet de remarquer que la métropole québécoise se trouvait dans une position critique (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 : Comparaison des taux de chômage et de création d'emplois dans les grandes régions métropolitaines nord-américaines, entre 1990 et 1995

Taux de chômage en 1990 et en 1995 en %						Création d'emplois entre 1990 et 1995			
Région	1990	1995	Région	1990	1995	Région	%	Région	%
Minneapolis	4,7	2,9	San Francisco	5,1	5,1	Denver	17,3	Chicago	4,1
Phoenix	4,9	3,5	Seattle	3,7	5,3	Phoenix	17,2	Washington	3,6
Denver	4,5	3,8	Houston	6,5	5,7	Atlanta	14,2	Pittsburgh	2,4
Washington	3,5	4,3	Philadelphie	4,5	5,9	Minneapolis	10,7	Cleveland	2,0
Atlanta	5,1	4,4	Pittsburgh	6,1	5,9	Vancouver	10,3	Montréal	-0,3
Tampa	5,2	4,6	San Diego	5,9	6,4	Dallas	10,0	S-Francisco	-0,3
Dallas	4,8	4,7	Miami	7,5	7,3	Houston	8,7	San Diego	-0,9
Boston	5,7	4,7	New York	6,4	7,6	Tampa	8,1	Toronto	-1,2
Saint-Louis	5,8	4,7	Los Angeles	5,8	7,9	Seattle	6,9	Boston	-1,3
Detroit	8,0	5,0	Vancouver	7,1	8,3	Saint-Louis	5,5	Los Angeles	-2,4
Chicago	6,6	5,1	Toronto	5,3	8,5	Miami	4,5	Philadelphie	-2,6
Cleveland	5,4	5,1	Montréal	10,2	11,3	Detroit	4,2	New York	-4,3

Source : Bureau of Labor statistics et Statistiques Canada, cité par Trottier (1996 :7)

La faible performance de Montréal en matière d'emploi pendant ces années est due à une évolution économique défavorable devenue visible au cours des années 1970. Jusqu'alors, en raison de l'expansion industrielle post-guerre, le taux de chômage de la zone métropolitaine de Montréal oscillait entre 3 et 5% (Léveillé, 1986). Mais, à partir du tournant de la décennie de 1970, le déclin commence (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Évolution du taux de chômage de la zone métropolitaine de Montréal entre 1970 et 1985.

Années	Taux de chômage	Années	Taux de chômage
1970	10,2%	1981	9,3%
1975	6,1%	1982	12,3%
1978	9,9%	1983	13,7%
1979	8,8%	1984	12,2%
1980	8,8%	1985	11,8%

Source Léveillé (1985).

L'effet du déclin que traduit l'évolution du chômage était surtout inquiétant dans les quartiers centraux et péricentraux de Montréal. En effet, les nouveaux sites d'implantation industrielle situés en banlieue étant plus attrayants, ils accueillaient la plupart des nouvelles implantations, tout en suscitant un mouvement de délocalisation des usines établies dans les vieux quartiers industriels du centre. L'emploi manufacturier a décliné énormément, soit de -48,5% au Centre-ville et de -21% dans les quartiers péricentraux, alors qu'il était en forte croissance dans toutes les zones de la banlieue (Tableau 2.3).

Tableau 2.3 : Variation du nombre d'emplois manufacturiers dans les différentes zones de la RMR de Montréal, entre 1971 et 1981.

Secteur urbain	Nombre d'emplois du secteur manufacturier			Part de la zone dans la région métropolitaine		
	Nombre (en 1000)		Variation en %	Pourcentage		Variation en %
	1971	1980/81		1971	1980/81	
Centre-ville de Montréal	34,4	17,7	-48,5%	10,7	5,8	-45,8%
Reste du centre-ville	154,4	120,9	-21,7%	54,3	39,6	-27,2%
Ouest de l'île	6,8	12,3	80,9%	2,4	4,0	66,7%
Centre-Ouest de l'île	21,2	38,0	79,2%	7,5	12,4	65,3%
Sud-Ouest de l'île	19,5	21,3	9,2%	6,9	7,0	1,4%
Est de l'île	16,1	36,3	125,5%	5,7	11,9	108,8%
Communauté Urbaine de Montréal	248,4	246,5	-0,8%	87,5	80,7	-7,8%
Couronne Nord de Montréal	14,4	24,3	68,8%	5,0	7,9	58,0%
Couronne Sud de Montréal	21,2	34,5	62,7%	7,5	11,3	50,7%
Effectif total de la RMR de Montréal	284,0	305,3	7,5%	100	100	-----

Source : Lamonde et Polèse (1981 : 20).

Un second ralentissement a été enregistré au début des années 1980, ce qui a accéléré le phénomène de désindustrialisation (Tableau 2.4).

Tableau 2.4: Effectifs manufacturiers dans la région de l'île de Montréal depuis 1981.

Secteur	Île de Montréal				
	1981	1991	2001	Variation	
				1981-91	1991/2001
Emplois manufacturiers	221745	173780	154165	-21,6%	-11,3%

Source : Statistiques Canada.

Par ailleurs, l'accroissement du taux de chômage étant souvent un baromètre de la dégradation générale de la situation socioéconomique, celle-ci a motivé un mouvement d'émigration de la population vers les banlieues (Tableau 2.5).

Tableau 2.5 : Variation des effectifs de la population selon les zones urbaines, à Montréal, de 1951 à 1981.

Zone	Population selon les zones urbaines en milliers de résidents						
	1951	1961		1971		1981	
	Effectif	Effectif	Variation	Effectif	Variation	Effectif	Variation
Montréal-centre	1,094.6	1,309.4	19,6%	1,259.4	-3,8%	1,005.7	-28,1%
Reste de la Communauté urbaine	225.6	438.3	94,3%	699,7	59,6%	754.4	7,8%
La couronne Nord	80.3	209,5	61,7%	371.6	77,4%	498.9	34,3%
La couronne Sud	138,7	258,4	86,3%	412.5	59,6%	576.7	39,8%
Total de la région métropolitaine	1,539.3	2,215.6	43,9%	2,743.2	43,9%	2,835.8	3,4%

Source : Léveillé (1985)

C'est en conséquence de cette situation que, dans les quartiers les plus affectés par les problèmes socioéconomiques, est né un mouvement ayant le redéveloppement des milieux locaux comme objectif. La récession des années 1990 à 1994 éclata alors que l'économie se restructurait encore dans un double contexte de désindustrialisation-tertiarisation, sans compenser suffisamment les pertes d'emplois enregistrées précédemment (Morin, 1997). Ces déséquilibres économiques successifs se traduisent par l'apparition des friches industrielles

dans certains des quartiers les plus anciens de l'agglomération, particulièrement dans les anciens quartiers ouvriers (Fontan, Klein et Tremblay, 2005).

2.5.1.1 Localisation de la pauvreté sur l'île de Montréal

Les secteurs sociaux les plus défavorisés de l'île de Montréal sont concentrés globalement dans un couloir Nord-sud qui est limité par la rue Bleury et le Boulevard Pie IX et dans un couloir Est-Ouest qui longe les deux rives du canal Lachine jusqu'à la voie du Canadien National à l'Est. À l'extérieur de la zone, il existe des îlots de pauvreté au milieu des zones plus aisées, tels le quartier Côte-des-Neiges, Ville Saint-Laurent et Ville Lasalle. Dans l'extrême Est de l'île de Montréal, trois secteurs de statut moyen-bas sont séparés de la zone de pauvreté par des secteurs de statuts plus favorisés. Ce sont des zones situées dans la Rivière-des-Prairies et dans Pointe-aux-Trembles, et le secteur 584 situé à l'extrémité ouest de Pointe-aux-Trembles.

« Les analyses antérieures du statut socioéconomique de la population de la région ont souvent fait mention d'une distribution en forme de T inversé de la pauvreté sur l'île de Montréal. Cette forme de distribution est toujours visible sur la carte du statut socioéconomique de 1981 (..) on constate plus grossièrement une division évidente entre l'Est et l'Ouest de l'île. Ainsi, à l'est de l'avenue du Parc, approximativement, les secteurs de recensement sont généralement défavorisés... À l'ouest de cette ligne de démarcation, on observe le phénomène contraire : les secteurs sont généralement favorisés » (Mayer-Renaud, 1986 : 65-68).

Ces zones de grande pauvreté contrastaient avec la situation de Mont-Royal, Outremont, Côtes-des-Neiges, Notre-Dame-de-Grâce, de l'île-des-Sœurs, et dans l'ensemble de l'Ouest de l'île de Montréal, qui affichent des chiffres très supérieurs à la moyenne sur la plupart des indicateurs socioéconomiques (Silvestro, 2001).

2.5.1.2 Période des luttes revendicatives à Montréal

Le déclin industriel a coïncidé avec une période d'agitation sociopolitique à Montréal. En effet, investi dans la recherche de nouveaux rapports de pouvoir, le mouvement communautaire montréalais a articulé la transformation du malaise collectif en enjeux du territoire politique. Dans les années 1960 et 1970, sont apparues diverses revendications urbaines, notamment en ce qui concerne le logement, s'inscrivant ainsi dans le sillon des mouvements sociaux urbains et des luttes urbaines menées par les comités de citoyens :

« Les Comités de citoyens qui se sont développés au Québec, en particulier à Montréal, à partir de 1963, sur la base de la vie quotidienne dans les quartiers, étaient en effet, à leur début, une parfaite expression de cette société étrange et passionnante qu'est la société québécoise, puisant à la fois dans le vieux communautarisme chrétien et dans la naïveté politique du libéralisme nord-américain, dans l'animation sociale et dans la capacité de mobilisation des « honnêtes gens » quand ils sont aux prises avec des injustices flagrantes.¹²

Telles sont en effet les racines historiques d'un des plus importants mouvements de lutte urbaine des dernières années : les quartiers pauvres et délabrés, des assistés sociaux aux prises avec le chômage, la maladie, le manque d'équipements collectifs, selon la logique libérale du laisser-faire » (Castells, 1977 : 432-433).

C'est à des conclusions similaires qu'arrivaient Godbout et Collin (1975), Collin et Godbout (1977), ainsi que Divay, Godbout, Fortin (1979) lorsqu'ils établissaient un lien entre la crise sociale et une prise de conscience progressive des problèmes du territoire.

2.5.2 Tentatives de relance économique de Montréal par l'approche traditionnelle

Les indicateurs économiques et sociaux permettaient de constater que Montréal était confrontée à une crise structurelle. Il apparaissait clairement que la région allait éprouver de

¹² Par communautarisme traditionnel au Québec, on doit entendre l'organisation de la société québécoise autour des paroisses et la capacité de mobilisation de ses communautés face à des situations d'injustice, ce que Castells (1977) qualifiait de communautarisme chrétien.

sérieuses difficultés à adapter ou recycler son économie (Leveillé, 1986). Ainsi, malgré une action publique multi-scalaire comprenant plusieurs programmes fédéraux et provinciaux d'investissements publics et une politique d'envergure caractérisée par des investissements de prestige, tels la construction du métro, la réalisation de l'exposition universelle et la tenue des jeux olympiques, le processus de déclassement de Montréal à l'échelle nord-américaine, sur les plans économique et démographique, se poursuivait.

Au terme d'une longue période d'expansion industrielle, la Ville de Montréal ne s'était dotée que d'un simple Bureau de recherches économiques. Elle ne comptait, ni un commissariat industriel, ni aucune autre structure exerçant un rôle similaire. Il s'avérait, par ailleurs, questionnable d'en créer un au moment où s'amorçait un virage vers la tertiarisation. Néanmoins, aussitôt mise sur pied en 1971, la Communauté urbaine de Montréal (CUM), dont la mission était d'assurer la promotion des intérêts économiques, se dote d'un Office d'expansion économique.

Pour inscrire quelques résultats à son actif, cet Office a dû s'efforcer de faire croire à l'existence de moyens suffisants dont disposait l'appareil politico-administratif montréalais. Mais, en réalité la région de Montréal demeura absente sur le marché de la promotion économique. Le Maire de Montréal se charge, seul au nom du Conseil exécutif, d'assurer un marketing urbain qui, se limite à la présentation d'une bonne image de la ville de Montréal auprès des investisseurs. On assiste ainsi à l'échec d'une stratégie de relance économique centrée essentiellement sur l'instance politique comme opérateur d'animation de développement et sur l'organisation de grands événements promotionnels de nature exceptionnelle, comme l'exposition universelle et les jeux olympiques, qui se sont avérés insuffisants pour attirer les investisseurs et pour produire les convergences nécessaires à la reconversion économique.

Entre la fin des années 1970 et l'apparition des premières corporations de développement communautaires, en 1984, plusieurs instruments administratifs, voire économique-financiers ont été mis en œuvre dans le but d'accélérer le redressement économique de Montréal.

En juin 1979, la Ville met en place la Commission d'initiatives et de développement économique de Montréal (CIDEM). Cette commission se voulait une structure souple, dynamique et énergique d'action intégrée au système administratif de la Ville, en vue de relancer la promotion économique avec comme objectif principal, la réduction de la complexité et de la durée de traitement des projets de développement. Elle jouait un rôle de relais entre l'administration municipale et la communauté des gens d'affaires. La CIDEM a donc servi d'outil administratif d'une instance politique urbaine : le Conseil exécutif. La Commission jouissait d'un soutien assuré de la Ville, d'une légitimité liée à la mise en œuvre du processus de concertation administrative autour des projets. Elle mobilisait aussi de nombreux intervenants économiques.

C'est ainsi que fut créé le Programme de coopération industrielle de Montréal (PROCIM), sous la responsabilité de la CIDEM, qui l'administrait par le biais de l'un des trois commissaires industriels de la Ville. Le PROCIM était un programme de subvention qui permettait de bonifier de 50%, pour des périodes de cinq ans, les coûts d'intérêt hypothécaires relatifs à la réalisation de projets portant sur la rénovation d'immeubles industriels.

Une autre organisation a été constituée en juillet 1981, la Société de développement industriel de Montréal (SODIM). Conçue comme un instrument crucial de la CIDEM pour un renouveau économique de Montréal, la SODIM a été investie dès 1982 d'une mission de mise en œuvre et d'administration du PROCIM. Elle a obtenu le droit de détenir des actifs pouvant atteindre 500 millions de dollars et celui d'emprunter à court terme jusqu'à 50 000 millions. Elle s'est vue conférer trois missions, à savoir : la promotion du territoire municipal, la simplification de l'administration de projets et la coopération pour l'élimination de la duplication avec les programmes fédéraux et provinciaux.

Les programmes mobilisés pour la relance économique de la Ville, entre 1980 et 1984 ont été l'objet d'évaluations divergentes. Au 31 septembre 1984, 41 entreprises avaient été jugées admissibles à ces programmes de subvention pour des travaux de 43 millions qui permettront de consolider 7 312 postes existants, de créer 966 nouveaux emplois et de générer des

investissements en machineries et en équipements de 85 millions de dollars. Plus de 500 000 dollars avaient déjà été versés en subvention au programme de coopération industrielle de Montréal (PROCIM), dans sa phase 1 (PROCIM-I) et 4,7 millions de dollars avaient été engagés. En ce qui regarde les subventions de PROCIM-II, un montant total de 46 150 000\$ a été déboursé.

2.5.3 Le rapport Picard

La question de l'échelle d'intervention dans le développement économique de Montréal s'est posée dès l'adoption de la stratégie du développement économique local. Au milieu de la décennie 1980, au moment même où, au Québec, le taux de pauvreté atteignait 18% de la population, avec 428 000 ménages dépendant de l'aide sociale et qu'à Montréal, où un adulte sur deux était sans travail, cette question d'échelle d'intervention est devenue cruciale pour les tentatives de relance, comme en témoigne le mandat du Comité interministériel sur le développement de la région de Montréal créé par le gouvernement fédéral et présidé par l'universitaire Laurent Picard, dont le rapport est produit en 1986. Ce mandat a consisté en la proposition d'un système cohérent d'informations annuelles sur les niveaux de vie, la pauvreté et les inégalités sociales. Les thèmes de réflexion qu'il a proposés se référaient à ces éléments dans une perspective territoriale, notamment les sources d'information disponibles, les améliorations à apporter à chaque dispositif existant, une batterie d'indicateurs visant à dresser le panorama annuel de l'état de la distribution des niveaux de vie et de la pauvreté ou des inégalités (Noreau, 1993).

«Au niveau géographique, une demande forte pour la connaissance des niveaux de vie au niveau local est régulièrement rappelée par les décideurs locaux. Le groupe devra se pencher sur cette question. Quel est en particulier le niveau local pertinent pour une telle information ? Quels sont les concepts pertinents ? Faut-il alors orienter les travaux de production statistique dans cette direction ? Quelles sont les sources mobilisables ? Produire annuellement un ensemble cohérent d'informations sur les niveaux de vie et les inégalités nécessite également une réflexion sur les modalités de diffusion de ce dispositif.»

(http://www.cnis.fr/Agenda/DPR/DPR_0345.PDF , consulté en juin 2006).

Vu sous l'angle de la stratégie d'intervention, le comité dirigé par L. Picard a placé la réflexion dans une perspective qui prenait en compte l'état de la demande sociale en termes de réflexion sur le local, même s'il le fait dans une perspective davantage patronale que communautaire. Il demeure qu'au début des années 1980, ni pour les organismes communautaires ni pour les organisations plus classiques, les politiques d'appui à l'entrepreneuriat local ne constituaient encore un choix prioritaire. Les tentatives de relance économique de Montréal sur l'initiative du secteur public ne semblaient pas avoir d'effets socioéconomiques notables dans les quartiers déshérités où le recours à un type d'action microsocial s'avérait nécessaire et urgent.

2.6 Montréal à l'ère du développement économique communautaire

À Montréal comme partout au Québec, le potentiel interne de mobilisation reste cependant important. Les réflexes issus du communautarisme traditionnel, que Castells (1968) rappelait, pouvaient être facilement mis à contribution. Aussi, les premières corporations de développement économique communautaire (CDEC) ont-elles vu le jour vers 1980, dans les quartiers où les résidents ont expérimenté de fortes disparités socio-économiques avec la population d'autres quartiers de l'agglomération, notamment Hochalaga-Maisonneuve, Centre-Sud, le Plateau-Mont-Royal et le Sud-Ouest de la ville de Montréal, renouvelant ainsi le répertoire d'actions des mouvements sociaux urbains (Hamel, 1991). L'action des CDEC privilégiait la création d'emplois et le développement de l'employabilité. Des efforts substantiels étaient consentis en faveur de l'entrepreneuriat local, le logement et l'aménagement du territoire.

Le développement économique local communautaire (DELC) apparaît ainsi comme une stratégie économique alternative, à la fois aux secteurs publics et privés. Reconnues par les autorités municipales et tous les autres acteurs du milieu, les CDEC, organisations chargées de matérialiser un développement microsocial, ont acquis plus de crédibilité auprès de la population et sont devenues un relais des instances publiques et étatiques dans le tissu socioéconomique. À cause de la pertinence de leurs méthodes en matière de concertation et de planification, ainsi que de l'intérêt croissant de la population qui s'était impliquée dans de

larges coalitions dans les années 1990, les CEDC acquièrent une reconnaissance par l'autorité municipale et d'autres acteurs du milieu qui les transforment en partenaires incontournables, des chaînons indispensables dans les actions en vue de lancer des initiatives de développement économique, leur force résidant surtout dans leur capacité de mobiliser le capital social local et de générer des consensus au sujet des actions jugées nécessaires par la collectivité.

Les CEDC une fois reconnues comme partenaires valables, accédaient aux subventions publiques destinées à soutenir le développement. Vis-à-vis des PME, elles devenaient dès lors des opérateurs d'intermédiation du développement, en plus de leur reconnaître un pouvoir de création d'emplois et de distribution de certains services à la population et, un « rôle élargi dans la régulation de la société » en tant que « nouveau compromis, celui de la Communauté-providence » (Fontan, 1991).

Depuis le milieu des années 1980, une nouvelle expression s'impose donc au Québec, et dans plusieurs pays. Il s'agit de l'expression « développement local ». Il y a lieu de se demander, s'il s'agit « simplement d'une question de terminologie pour évoquer une même réalité ou existe-t-il une nuance entre le communautaire et le local ? » (Joyal, 2002). Bien que la dimension sociale demeure présente dans la pratique du développement local, la dimension entrepreneuriale a pris beaucoup d'importance. Ainsi :

« Les pratiques du DEC sont grandement reliées au territoire local, ce qui nous renvoie à la notion de développement local. Dans le contexte de la mondialisation des économies et du retour au local, la territorialité et le développement local prennent de l'importance (Veltz, 1996, 1999 ; Benko, 1999 ; Benko et Lipietz, 1992, 2000). Les différents acteurs locaux s'organisent en partenariat et font appel à la concertation, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de développement endogène, voire à construire un territoire pour en faire un sujet politique (Morin, Latendresse et Parazelli, 1994).» (Silvestro, 2001 : 4).

Dans la région de Montréal, les premières initiatives de revitalisation économique, relatives aux conséquences du déclin du fordisme, ont été entreprises selon des approches traditionnelles, caractérisées par l'implication directe des pouvoirs publics. Néanmoins, ces

approches ont très vite montré leurs limites, rendant ainsi nécessaire un processus de développement par le bas, qui semble convenir aussi bien à la notion de développement économique communautaire, en raison de la spécificité sociale des groupes bénéficiaires, de développement local, à cause de la multiplicité d'acteurs locaux impliqués à la recherche des solutions aux problèmes socio-économiques de proximité; qu'à la notion de développement territorial, parce que l'intervention des acteurs est circonscrite dans un espace territorial déterminé.

3 LA ZONE DU CANAL DE LACHINE : UN TERRITOIRE EN RECONVERSION

Le déclin économique de la zone du canal de Lachine a eu des effets profonds sur la structure sociale de son territoire. La médiatisation de ce processus déstructurant a fortement affaibli l'image des quartiers concernés, au point d'aliéner considérablement l'attractivité de ceux-ci. Sous la pression combinée de divers acteurs du milieu, des actions de reconversion ont été engagées sur les territoires constitutifs de la zone. D'une part, certains « points de ralliement » (Fontan, Klein et Lévesque, 2004), comme l'emploi, l'employabilité, l'entrepreneuriat, le logement et l'aménagement du territoire (Hamel, 1989), ont structuré les concertations des acteurs ; d'autre part, l'offre d'intermédiation pour le développement des PME propose des mesures incitatives au profit des entrepreneurs aussi bien actifs que potentiels. Un partenariat stratégique avec des opérateurs spécialisés d'animation de développement mis en place par les divers paliers de gouvernement a permis aux entrepreneurs d'accéder aux ressources permettant la restructuration technologique, sociale et organisationnelle de leurs PME.

Diverses mesures d'appui à la réadaptation du cadre économique des territoires de la zone du canal de Lachine, adaptées à l'environnement mis en place dans le contexte de la mondialisation, ont été entreprises par les opérateurs de l'intermédiation, notamment, les mesures de restructuration du capital humain, celles d'accès au sol, aux aides financières diverses et aux ressources permettant l'innovation, soit, un contexte incitatif pour la mise en œuvre de projets de reconversion visant la réduction des coûts d'implantation, la conquête des marchés et l'accès au savoir-faire.

Dans ce chapitre, nous allons aborder la reconversion socio-économique et son effet global dans la zone du canal de Lachine, les actions de requalification du personnel, ainsi que la revitalisation du territoire. Avant de présenter le processus de reconversion qui a pris place dans cette zone, nous retraçons les grandes lignes historiques qui ont fait du canal de Lachine une des premières zones industrielles du Canada. Ce rapide survol historique nous permettra d'identifier les causes et les caractéristiques propres au processus de dévitalisation socio-

économique qui a affecté ce territoire.

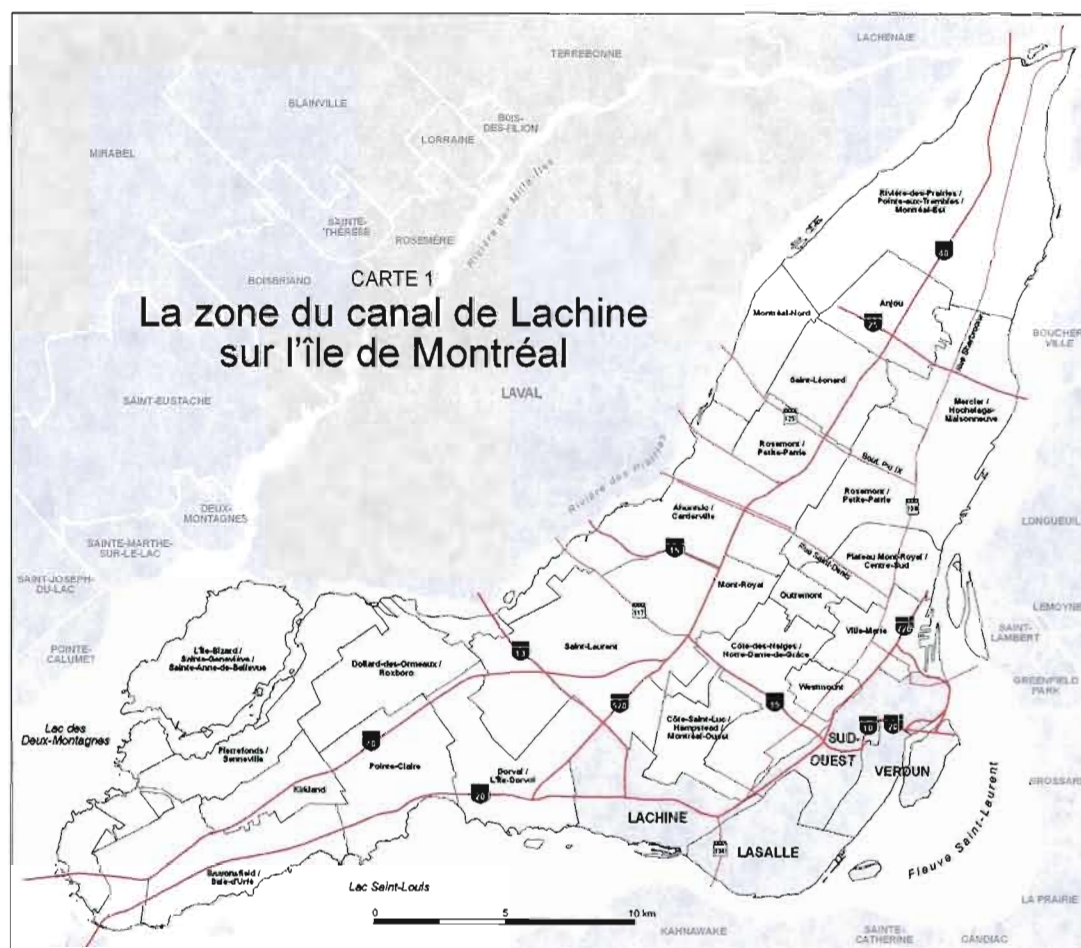
3.1 Le canal de Lachine et l'industrialisation du Sud-Ouest de l'île de Montréal

La zone du canal de Lachine constitue un espace qui couvre les territoires de trois anciennes villes, Lachine, Lasalle, et Verdun, devenues des arrondissements de la nouvelle ville de Montréal depuis le 1^{er} janvier 2002, ainsi que le territoire de l'ancien arrondissement du Sud-Ouest de l'ancienne ville de Montréal. Ce dernier qui relève toujours de la Ville de Montréal, regroupe les quartiers dits du Faubourg des Récollets (devenu la Cité du multimédia), la Petite-Bourgogne, Saint-Henri, Pointe-Saint-Charles, Côte-Saint-Paul et Ville-Émard. Cette zone comprend quatre foyers de régulation locale qui ont tous le statut d'arrondissement dans la nouvelle ville de Montréal : les arrondissements du Sud-Ouest (11,93 km²), de Verdun (9,8 km²), de Lasalle (16,75 km²) et de Lachine (17,83 km²) (Figure 3.1).

Le canal de Lachine constitue une infrastructure mise en place au 19^e siècle pour contourner les rapides de Lachine, ces dernières imposant une rupture de charge à la navigation sur le fleuve Saint-Laurent, au sud-ouest de l'île de Montréal. Le canal représente une voie d'eau artificielle de 14 km de longueur qui établit un lien direct entre le vieux port de Montréal en aval, à l'est, et le port de Lachine en amont, à l'ouest.

Lien majeur entre les ports de Montréal et des Grands Lacs, à travers les territoires du Sud-Ouest de l'île de Montréal, les berges du canal avaient constitué un site industriel particulièrement attrayant depuis son inauguration en 1848 jusqu'à la première moitié du 20^e siècle. La compétition entre les compagnies pour l'occupation des lots riverains s'est traduite par l'apparition de poches privilégiées d'industrialisation qui constituent de hauts lieux de l'histoire du canal et de Montréal. Il en est ainsi, du bassin Peel, du pôle Saint-Gabriel, du marché Atwater, de la grue Lasalle/Coke, du Square Cartier, de l'usine Redpath, et du port de Lachine.

Figure 3.1: La zone du canal de Lachine



Les berges du canal de Lachine constituent l'un des plus vieux sites industriels du Canada (Desloges et Gelly, 2002). Dans plusieurs de ses sections, de grands immeubles, des équipements industriels et des infrastructures économiques d'âges divers y jouxtent des quartiers ouvriers. Ces aménagements remontent à des époques diverses, notamment à l'ère de l'énergie hydraulique libérée par les écluses, à l'ère de l'usage généralisé de la vapeur et, enfin, à celle de l'électricité. Toutes ces périodes ont laissé leurs marques sur le cadre physique. En effet, les équipements qui en découlent présentent des caractéristiques fort différentes qui confèrent aux quartiers leur hétérogénéité. Après avoir traversé un processus d'intense déclin économique, le marché de l'emploi reprend sa croissance dans la zone du canal de Lachine, justifiant ainsi l'intérêt que nous portons à ce territoire.

L'histoire du Sud-Ouest de l'île de Montréal est intimement liée à celle du canal de Lachine (Société du Vieux Port de Montréal, 2006 ; Société de promotion du canal de Lachine, 2006). En effet, l'apogée de ce canal comme voie navigable a suscité l'émergence du Sud-Ouest comme foyer industriel, sa fermeture a entraîné le déclin de tout ce corridor urbain. Entre la découverte des rapides de Lachine, les premières tentatives de construction du canal et l'établissement de la voie maritime du Saint-Laurent, trois périodes importantes ressortent : la période de la mise en œuvre du canal, la gestion des défis de la croissance et l'abandon de la voie d'eau. Nous examinerons les éléments essentiels de la troisième période afin de bien comprendre la reconversion ultérieure de cet espace.

3.1.1 Le déclin de la zone du canal de Lachine

Née des avantages spécifiques offerts par une voie d'eau artificielle qui traverse l'agglomération, à côté d'un centre-ville, l'industrie implantée sur les berges du canal de Lachine a induit le développement de la zone, voire de la ville dans son ensemble. Néanmoins, si l'industrie disposait de possibilités foncières immenses pour son déploiement à travers le sud-ouest de l'île de Montréal, on ne pouvait en dire autant du chenal du canal de Lachine. Le canal de Lachine apparaissait comme un goulot d'étranglement, parce que les

gros navires marchands de l'après-guerre, les supertankers et autres gros paquebots ne pouvaient pas l'emprunter pour remonter le fleuve et atteindre les Grands lacs.

Avec une forte augmentation des échanges depuis l'après-guerre, il s'avéra nécessaire, d'accroître la capacité de transit des produits par le canal. Cependant, le niveau d'emprise du parc immobilier et des équipements industriels sur les berges devenait un obstacle à la réalisation d'un autre agrandissement du canal, en vue de l'adapter au contexte de développement de l'après-guerre. Le coût des démolitions à effectuer devenait donc un facteur dissuasif. La construction de la Voie maritime du Saint-Laurent à partir de 1959, sur la rive Sud du fleuve, s'avéra dès lors une option incontournable.

Privé de sa fonction essentielle que constituait le transport naval, le canal de Lachine est fermé en 1965, presque un siècle et demi après son entrée en service, avant d'être abandonné définitivement en 1970, ce qui provoque une crise industrielle qui déstructure le tissu économique.

3.1.2 Effets de la fermeture du canal de Lachine

L'industrie a certes débordé le cadre restreint des berges du canal en conquérant les quartiers voisins, mais, l'urbanisation subséquente à cette industrialisation demeura sensible à l'évolution de la voie d'eau. Une fois orpheline du canal, l'industrie du Sud-Ouest s'est vue privée de son principal facteur de localisation, ce qui a entraîné de nombreux cas de fermeture et de délocalisation. En effet, le canal ayant été remblayé à l'entrée, et en amont, pollué par des effluents industriels et transformé en dépotoir aquatique, ses abords ont cessé d'être un haut lieu pour l'industrialisation. En dix ans, de nombreuses entreprises ont fermé leurs portes. Cette situation s'est traduite par une perte nette de 20 000 emplois, principalement dans le secteur manufacturier. En ce qui concerne les résidents, un tiers de la population a déserté les lieux.

La situation de la zone a été aggravée par la crise de l'industrie fordiste, dont la région de Montréal n'a pas été épargnée. La zone du canal de Lachine a été très tôt décrite comme

faisant partie intégrante du «T de la pauvreté» (Mayer-Renaud et al., 1986 : 65-66) qui, comme on l'a expliqué, traverse Montréal en raison des conséquences des pertes d'emplois. Néanmoins, les effets ne seront pas les mêmes dans tous les territoires constitutifs de la zone du canal.

Le quartier Saint-Henri, par exemple, qui constituait le plus puissant centre industriel du Canada, enregistrait un déclin vers 1950, bien avant la fermeture du canal. Celle-ci n'a fait qu'accélérer la déstructuration de ce territoire. Naturellement, sur ce territoire gagné par la morosité, la fermeture du canal a entraîné des départs massifs d'entreprises. Des vagues de licenciements massifs se sont succédées, au point qu'en 1973, les quartiers Saint-Henri, Petite-Bourgogne et Pointe Saint-Charles ont enregistré une perte de 11 000 emplois. Plusieurs des grandes industries de la place ont fermé les portes, notamment, Dominion Textiles, Stelco, Redpath, Coléco et Simmons Bed. Le nombre d'emplois s'est réduit de 23 450 à 7147 entre 1967 et 1988.

Quant au cadre bâti, lorsque la crise de la grande industrie de Montréal survient dans les années 1980, de nombreux immeubles de la zone du canal avaient déjà plus d'un siècle d'existence. Plusieurs d'entre eux avaient, certes, pris une valeur patrimoniale, annulée cependant par les effets conjugués des deux crises successives, l'une conjoncturelle et consécutive à la fermeture du canal, l'autre structurelle et liée à la crise du mode de production fordiste.

Presque partout dans la zone du canal de Lachine, la part des vieux immeubles est très importante dans le parc immobilier (Tableau 3.1).

Tableau 3.1: Les immeubles par arrondissement

Période de construction	Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine		Île de Montréal	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Avant 1946	11910	44,1	12270	44,6	1705	5,5	4345	25,9	172845	21,0
1946 à 1960	7000	25,9	6645	24,2	6435	20,8	5495	32,8	204525	27,0
1946 à 1970	3100	11,5	3330	12,1	12885	41,7	4305	25,7	179120	22,4
1971 à 1980	2550	9,9	1885	6,7	6010	19,5	1270	7,6	102350	13,7
1981 à 1990	2455	9,1	1510	5,6	1720	5,6	370	2,2	98675	12,2
1991 à 2001	n.d.	n.d.	1850	6,8	2135	6,9	975	5,8	n.d.	n.d.
Total	27015	---	27490	100	30890	100	16760	100	757515

Sources : Profils des arrondissements : Sud-Ouest, Verdun, Lasalle et Lachine, années 1981, 1991, 1996 et 2001.

À l'exception du cas de l'arrondissement de Lasalle, la proportion d'immeubles construits avant 1946 varie entre 25,9 et 44,1%, ce qui est de loin supérieur à la moyenne montréalaise, qui est de 21%. Par ailleurs, la proportion des logements qui nécessitaient une réparation majeure en 1996 constitue un autre indicateur important de l'état du parc immobilier du sud-ouest de l'île. Celle-ci représentait 9% dans l'arrondissement du Sud-Ouest, 9% à Verdun, 7% à Lasalle et 8% à Lachine (Montréal, 2005). Dans l'arrondissement du Sud-Ouest, qui comptait 44,1% d'immeubles construits avant 1946, la situation était d'autant plus urgente que plus de 70% des conduites maîtresses d'adduction d'eau de Montréal transitent par ce territoire.

Des tentatives de rénovation urbaine faites en 1965 par la Ville de Montréal ont échoué après la démolition massive de vieux logements, ce qui a donné lieu à d'importantes pertes de population. Parallèlement à ce processus, nombre de jeunes familles délaissaient leurs habitations pour la banlieue devenue synonyme de qualité de vie. À Verdun, par exemple, les départs ont provoqué « une baisse de la demande de logement et une dépréciation du parc immobilier » et ont eu une forte incidence sur des finances locales tributaires de la taxe foncière (CLD Verdun, 2000 : 4).

Le quartier Saint-Henri a perdu un quart de sa population, soit près de 12 000 personnes en cinq ans. À la Petite-Bourgogne, où les vieux secteurs densément construits ne peuvent accueillir de nouveaux résidants, 67,0 % de la population avait déjà migré entre 1951 et 1973. À l'exode de la population de souche, il s'ajoute une pauvreté visible des immigrants, qui, pour des raisons économiques, demeurent sur place. En effet, il n'existait presque pas d'opportunités de recyclage pour d'autres emplois pour ces populations ouvrières peu instruites.

À Verdun, où 44,6% des immeubles ont été construits avant 1946, la qualité de l'habitabilité des demeures est faible (CLD Verdun, 2003). La remise en état de la majeure partie des infrastructures aurait nécessité des investissements importants. Les réseaux d'égout ont, naturellement, été affectés par le processus de dévitalisation du tissu économique du territoire (Montréal, 2005).

3.1.3 Un territoire marqué par les signes du passé

De nombreuses usines établies le long de ce puissant corridor industriel ayant été fermées, soit en conséquence de la fermeture du canal de Lachine en 1965, soit à la suite de la crise industrielle montréalaise des années 1980, les friches industrielles donnent lieu aujourd'hui à diverses interventions de reconversion. Des complexes laissés à l'abandon pendant plus d'une décennie attirent des promoteurs de projets industriels ou immobiliers.

Les territoires constitutifs de la zone du canal de Lachine portent tous des stigmates de leur passé industriel. La fermeture du canal y a entraîné la baisse de la rente de proximité et augmenté le différentiel du coût des transports. Le déclin de la grande industrie a engendré l'obsolescence de son capital humain lequel n'apparaissait plus comme un avantage comparatif.

Les infrastructures économiques inhérentes au cadre physique de production fordiste déchirent toujours le territoire, mais leur fonctionnalité ne se prête plus de façon optimale à une économie dont la base productive subit des transformations profondes. En plus des

friches industrielles, ces territoires orphelins ont hérité d'un autre passif : des terrains au sol empoisonné par les rejets de la production manufacturière, des marres d'eau stagnante et polluée le long d'un canal transformé en dépotoir aquatique. Enfin, une forte médiatisation a accompagné ce processus de déclin, qui a fini par amplifier une image déjà négative de la zone. Ainsi, partout, les territoires du Sud-Ouest de l'île ont enregistré des pertes notables de population (Tableau 3.2).

Tableau 3.2: Évolution de la population dans les territoires du sud-ouest de l'île de Montréal

Territoire	Effectif et variation de la population par période et par arrondissement								
	1981	1986	81-86	1991	86-91	1996	91-96	2001	96-01
Sud-Ouest	68 515	67 840	-675	67 691	-149	66 434	-1257	66 474	+40
Verdun	61 287	60 246	-1041	61 307	+1061	59 714	-1593	60 564	+850
Lasalle	76713	75621	-1092	73804	-1817	72029	-1775	73983	+1954
Lachine	37521	34906	-2615	35266	+360	39910	+4644	40222	+312

Source : Statistique Canada.

Dans la période allant de 1981 à 1986, tous les arrondissements de la zone du canal de Lachine ont enregistré des soldes négatifs représentant au moins un millier de personnes. Le déclin s'est maintenu dans les arrondissements du Sud-Ouest de Montréal et de Lasalle au cours de la période, entre 1986 et 1991, avant de continuer presque partout, sauf à Lachine, dans la période allant de 1991 à 1996. La période allant de 1996 à 2001, par contre, montre une certaine reprise. Quant au lit du canal de Lachine lui-même, remblayé avec les gravats provenant de la construction du métro de Montréal, il a perdu son éclat en plus de son rôle structurant.

Tous ces facteurs amplement médiatisés, ont contribué à l'extinction de l'attractivité des quartiers riverains du canal. Il devenait ainsi difficile d'envisager la reconversion de la zone du canal de Lachine. Toutes les caractéristiques des territoires en difficulté sont apparues, transformant ce corridor industriel en véritable friche (Escafre, 2002 et Ledru, 2002), caractérisée par :

- des conflits sociaux aigus découlant d'un niveau de syndicalisation élevé, inhérent aux contrats permanents de l'ère de la grande industrie;

- de nombreux cas de fermeture d'entreprises, ce qui a eu pour conséquence d'importantes pertes d'emplois;
- une perte de population active à la suite d'un exode massif des éléments vigoureux vers les banlieues, ce qui ne laisse sur place que des populations vieillissantes, ayant des professions devenues obsolètes et de plus en plus dépendantes du bien-être social;
- une forte dégradation du capital humain demeuré en place, baisse du revenu familial moyen et augmentation de la proportion des locataires;
- un chômage massif débouchant sur une pauvreté visible, ainsi que des problèmes sanitaires et psychosociaux;
- une dégradation du cadre bâti et une dominance des logements précaires ;
- des trames résidentielles qui s'insèrent aux terrains généralement contaminés par un siècle de croissance industrielle sans préoccupations environnementales;
- des barrières physiques constituées sur le territoire par les vestiges d'équipements de transports, notamment des ponts et des chemins de fer, propres à la production de masse;
- une forte dégradation de l'ensemble du patrimoine urbain, et particulièrement, la baisse des valeurs immobilières;
- une image négative relative à la prolifération de la délinquance, à la prostitution et à la drogue;
- une baisse drastique de la qualité de vie.

3.1.4 Conséquences sociales du déclin industriel : l'exemple de Pointe-Saint-Charles en 1988-1989

La situation socioéconomique de Pointe-Saint-Charles, malgré les réalisations du Programme économique de Pointe-Saint-Charles (PEP), illustre la situation des quartiers constituant notre zone d'étude en tant que milieu de vie, et ce nonobstant le fait que c'est dans ce quartier que se trouvent les racines du mouvement pour un développement économique communautaire. Paré (1989) résume ainsi la situation qui y prévalait en 1989 :

Ici, plus d'une personne sur quatre est à la recherche d'emploi ou de la prise en charge par l'État. Des terrains boueux côtoient des industries fantômes dont l'heure de gloire n'est plus qu'un souvenir vague. Le salaire moyen plafonne à \$12 000...

...Le déclin...n'est pas nouveau. Toutefois, la gangrène semble maintenant s'étendre aux quartiers de Côte-Saint-Paul et Ville-Émard où le dernier relevé du taux de chômage culmine à 16%, le même que celui enregistré par Liverpool, une des villes les plus affectées par le chômage des grands pays industrialisés.

Selon Mme Noëlle Samson, de la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles, on peut encore vivre à la Pointe, mais on ne peut presque plus y travailler. Seulement 15% des emplois sont occupés par les gens du quartier. La Clinique a choisi de défier la loi en accordant des certificats d'inaptitude au travail à des jeunes pour qu'ils aient droit au plein montant de l'aide sociale versé seulement au plus de 30 ans...

...le "Liverpool" montréalais semble aujourd'hui plus que jamais imperméable à la prospérité que projettent les tours du centre des affaires à l'horizon. À Pointe-Saint-Charles, où la pauvreté atteint un taux inégalé au Québec, la coupure avec le centre-ville est frappante» (Paré, I. 1989 : T8).

Il se dégage de cette situation la persistance d'un contexte que Côté, Klein et Proulx (1995) ont qualifié de « région qui perd ». Les caractéristiques d'un capital humain dégradé, délaissé par l'industrie manufacturière en déclin, étant devenues un des obstacles majeurs à une véritable revitalisation du quartier. Par ailleurs, les empreintes laissées par la même industrie lourde sur le cadre physique du territoire demeurent aussi des contraintes graves sur les efforts de relance de Pointe-Saint-Charles :

« Vestiges d'une autre époque, les trois seules voies d'accès sont deux vieux ponts enjambant le canal de Lachine et le tunnel Wellington, un gouffre sans lumière datant de l'après-guerre, dont l'on ressort avec l'impression d'avoir effectué un voyage dans le temps...

...Les anciennes usines de Canadian Bag, de Belding-Corticelli, de Redpath Sugar et de la Stelco qui se mirent dans les eaux noires du canal de Lachine, sont maintenant converties en condos ou en passe de le devenir. » (Paré, I. 1989 : T8).

3.1.4.1 La situation dans l'arrondissement Sud-Ouest de Montréal

Malgré les difficultés d'accès aux données statistiques datant d'avant 1986 pour l'arrondissement du Sud-Ouest¹³, les données en notre possession permettent de penser que le déclin industriel aurait commencé dans le secteur manufacturier au cours des années 1970 pour se poursuivre jusque dans les années 1991. Les fermetures massives d'entreprises ont eu lieu dans les secteurs primaire et de l'industrie de construction où les effets dudit déclin ont été énormes (Tableau 3.3).

Tableau 3.3: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement du Sud-Ouest, entre 1981 et 2001.

Secteur	Arrondissement du Sud-Ouest			Île de Montréal		
	1981	1991	2001	1981	1991	2001
Primaire	70	110	40	3120	3920	1845
Manufacturier	21300	5715	7050	221745	173780	154165
Construction	1054	1235	740	31020	38660	25140
Services à la production	11815	3485	4420	55960	92080	203915
Services à la consommation	14900	13490	9440	528755	396485	282545
Services publics et parapublics	37760	5955	7400	45040	199700	236490
Total	86899	29990	29090	885640	904625	904100

Sources : INRS-Urbanisation (1989) pour l'année 1981 ; RESO (1989) pour l'année 1986, Statistiques Canada, pour 1991, 1996 et 2001.

¹³ Avant 1986, le Sud-Ouest de Montréal ne constituait pas un district de recensement. Les informations sur les secteurs de recensement de ce territoire sont comprises dans les statistiques de Montréal centre. Notons aussi qu'en 1971, le Sud-Ouest désignait une zone comprenant les actuels arrondissements de Verdun, Lasalle, Lachine et Saint-Paul (INRS, 1989).

3.1.4.2 La situation dans l'arrondissement de Verdun

En 1981, le déclin industriel de Verdun était déjà commencé. À la différence de la situation au Sud-Ouest, le déclin industriel intervenu à Verdun a affecté en même temps les emplois du secteur primaire, ceux de l'industrie manufacturière et de la construction. Si en raison de l'hétérogénéité de la base économique de divers quartiers de l'île de Montréal, nous pouvons expliquer les fluctuations observées comme un fait lié à la crise du fordisme en général et, dans le cas de notre territoire, à la fermeture du canal, le caractère général du déclin à Verdun nous suggère l'existence d'un problème structurel plus profond.

Tableau 3.4: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Verdun, entre 1981 et 2001.

Secteur	Arrondissement de Verdun			Île de Montréal		
	1981	1991	2001	1981	1991	2001
Primaire	100	145	245	3120	3920	1845
Manufacturier	8515	4705	3625	221745	173780	154165
Construction	850	800	230	31020	38660	25140
Services à la production	7600	4825	6550	55960	92080	203915
Services à la consommation	5955	4690	8340	528755	396485	282545
Services publics et parapublics	11850	14600	9920	45040	199700	236490
Total	34870	29765	28910	885640	904625	904100

Sources : Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et Portrait d'arrondissement (2003) pour 2001.

3.1.4.3 La situation dans l'arrondissement de Lasalle

À Lasalle, au cours de la période allant de 1980 à 2000, le déclin du secteur manufacturier demeure continu. Dans le secteur primaire, par contre, ses effets ne sont perceptibles qu'à partir de 1986. Par ailleurs, à la différence des deux premiers arrondissements, à savoir le Sud-Ouest et Verdun où les emplois dans les services évoluent en dents de scie, à Lasalle on observe une évolution croisée entre les emplois des services à la production (en décroissance)

et ceux des services à la consommation (en contraction). Aussi, à l'exception du secteur de la construction, l'évolution dans les secteurs primaire et manufacturier suit une même orientation que celle qui s'observe dans la région de l'île de Montréal.

Tableau 3.5: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Lasalle, entre 1981 et 2001.

Secteur	Arrondissement de Lasalle			Île de Montréal		
	1981	1991	2001	1981	1991	2001
Primaire	80	100	70	3120	3920	1845
Manufacturier	13330	8790	6490	221745	173780	154165
Construction	1660	1860	1175	31020	38660	25140
Services à la production	9620	4300	6465	55960	92080	203915
Services à la consommation	8270	17080	13650	528755	396485	282545
Services publics et parapublics	14875	7820	9360	45040	199700	236490
Total	47835	39950	37210	885640	904625	904100

Sources : Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

3.1.4.4 La situation dans l'arrondissement de Lachine

À la différence de l'évolution du secteur manufacturier dans la région, caractérisée par un déclin continu, à Lachine, le déclin a stoppé depuis 1996. À partir de 2001, un relèvement se profile. Dans le secteur de la construction, par contre, le déclin s'est poursuivi jusqu'en 2001. Le secteur primaire qui a enregistré une certaine stabilité entre 1981 et 1991, s'est contracté davantage en 1996 avant de faire un bond en 2001. Malgré une forte variabilité d'une période à l'autre, les emplois dans le secteur des services connaissent une augmentation globale.

Tableau 3.6: Évolution des emplois selon les secteurs dans l'arrondissement de Lachine, entre 1981 et 2001.

Secteur	Arrondissement de Lachine			Île de Montréal		
	1981	1991	2001	1981	1991	2001
Primaire	240	65	30	3120	3920	1845
Manufacturier	9490	4100	3795	221745	173780	154165
Construction	1035	805	550	31020	38660	25140
Services à la production	8435	1765	3215	55960	92080	203915
Services à la consommation	7485	7985	6000	528755	396485	282545
Services publics et parapublics	14260	3020	3955	45040	199700	236490
Total	40945	17740	17545	885640	904625	904100

Source : Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

Ces données nous permettent de constater que l'ampleur de la crise industrielle qui a affecté la zone du canal de Lachine diffère selon les secteurs et selon les territoires. D'une manière générale, le déclin de la zone du canal de Lachine a commencé dans le secteur manufacturier avant d'affecter le secteur primaire et celui de la construction. Bien que gêné par l'ampleur de la crise, le secteur de services a pris la relève presque partout. Le recul du secteur manufacturier est remarquable dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine, ce qui témoigne d'une reprise en général, mais aussi d'une transformation fonctionnelle fondamentale : d'une zone fondamentalement industrielle, les berges du canal deviennent une zone résidentielle et récréotouristique recherchée.

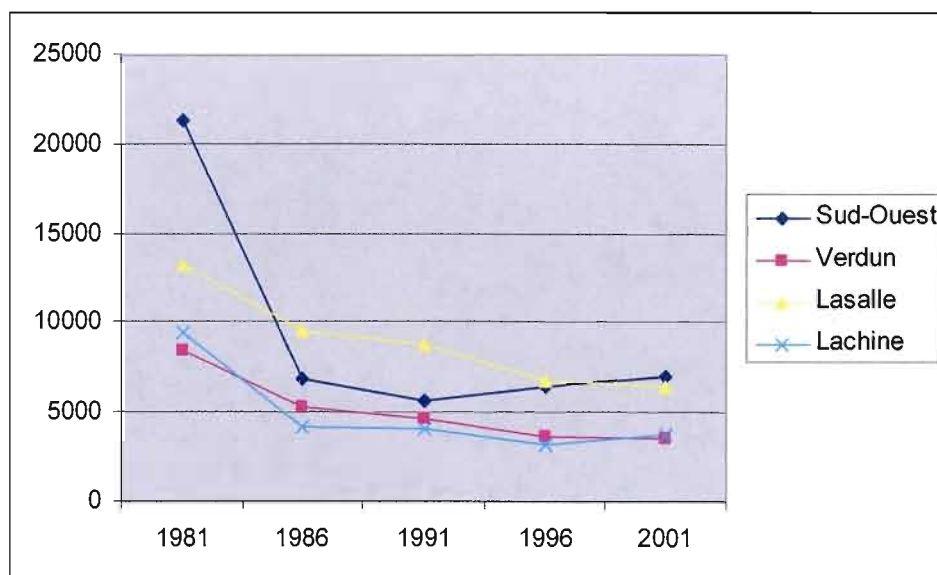


Figure 3.2: Évolution des emplois du secteur manufacturier dans les arrondissements de la zone du canal de Lachine

Source : Calculé à partir des données extraites de INRS-Urbanisation (1989) pour 1981; et de Statistiques Canada pour 1986, 1991, 1996 et 2001.

3.1.5 Quelques signes de la reconversion d'un territoire orphelin

Nous l'avons montré, la zone du canal de Lachine est confrontée à une crise grave. Presque tous les problèmes inhérents aux territoires en difficulté ont été enregistrés dans tous les quartiers de cette zone : la pollution, le chômage, la pauvreté et d'autres plaies urbaines comme la drogue, la prostitution et la violence, dont la médiatisation a contribué à aggraver considérablement l'image de ces quartiers.

Les populations résidentes des territoires de la zone du canal de Lachine sont fortement marquées par leur parcours socio-historique. Attirées au départ par des emplois industriels, elles comprenaient des composantes immigrantes relativement significatives, justifiant des taux de chômage élevés. Même si le déclin économique était généralisé dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine, l'évolution de la population a suivi un cheminement particulier dans chaque arrondissement, indiquant dans les dernières années des signes d'une reconversion.

3.1.5.1 Dans l'arrondissement du Sud-Ouest

Si le déclin démographique résulte d'un processus de désindustrialisation consécutif à la fermeture du canal de Lachine, en 1965, sa stabilisation démographique a lieu plutôt dans un contexte de reconversion économique. Le tableau ci-après permet de noter les faits marquants dans l'évolution de la population du Sud-Ouest. Après de longues années de déclin, l'arrondissement du Sud-Ouest, dont l'effectif de la population est passé de 68 515 résidents en 1981 à 66 434 en 1996, a enregistré une légère augmentation en 2001 avec ses 66474 résidents (Tableau 3.7).

Ce tableau permet de noter l'existence de certains facteurs qui ont contribué à affecter le niveau de vie de la population du Sud-Ouest, notamment le nombre croissant des familles monoparentales, d'immigrants et particulièrement des minorités visibles. Néanmoins, il indique aussi que la situation socioéconomique de l'arrondissement se redresse depuis 1996. La proportion des personnes ayant 15 ans et plus, qui ont moins de 9 ans de scolarité, est passée de 41,6% en 1981 à 20,5% en 2001 et la proportion des locataires parmi les familles occupant des logements privés baisse constamment depuis 1986.

Tableau 3.7: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement du Sud-Ouest entre 1981 et 2001 de Montréal.

Indicateur	Arrondissement du Sud-Ouest					Île de Montréal		
	1981 ¹⁴	1986	1991	1996	2001	1981	1991	2001
Taux de chômage	12,1	16,1	14,8	14,2	11,6	-----	13,2	9,2
Moins de 9 ans de scolarité aux plus de 15 ans (%)	41,6	35,7	29,0	27,0	20,5	25,9	17,7	11,7
Familles monoparentales (%)	22,5	25,1	25,5	29,2	28,9	15,8	4,7	20,9
Immigrants (%)	10,0	15,0	15,0	17,0	19,9	20,8	23,2	27,2
Minorités visibles (%)	n.d.	n.d.	n.d.	16	18,7	n.d.	n.d.	20,8
Locataires (%)	n.d.	76,8	75,3	75,0	74,0	70,4	66,5	64,2

Sources : Profil de l'arrondissement du Sud-Ouest, années 1986, 2001 et 2004; RESO (1989).

3.1.5.2 Dans l'arrondissement de Verdun

L'arrondissement de Verdun comptait 60 564 résidents en 2001, ce qui représente 1,2% en deçà de l'effectif de 61 287 recensé en 1981. Néanmoins, l'essentiel de cette baisse a été enregistré au cours de la période allant de 1991 à 1996. Depuis lors la situation socioéconomique se redresse (Tableau 3.8).

14 Sources : statistiques de 1981 et de 1986 : CREESOM (1989) Sud-Ouest : Diagnostic, 333p; statistiques de 1991 : Ville de Montréal (1994) Profils socio-économiques de la ville de Montréal et de ses arrondissements, 12p.

Tableau 3.8: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Verdun entre 1981 et 2001.

Indicateur	Arrondissement de Verdun					Île de Montréal		
	1981	1986	1991	1996	2001	1981	1991	2001
Taux de chômage (%)	9,6	n.d.	12,7	12,6	8,0	n.d.	13,2	9,2
Moins de 9 ans de scolarité pour les plus de 15 ans : (%)	30,0	34,3	12,7	18,8	14,4	25,9	17,7	11,7
Familles monoparentales : (%)	18,7	21,9	22,2	24,8	23,4	15,8	14,7	20,9
Immigrants : (%)	8,4	8,0	9,6	11,0	14,1	20,8	23,2	27,2
Logements loués : (%)	82,6	78,9	75,5	73,8	70,1	70,4	66,5	64,2

Source : valeurs calculées à partir des données de Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

En 2001, 14,4% de la population de Verdun ayant 15 ans et plus n'a pas atteint la 9^e année de scolarité, mais, leur proportion ayant atteint 30,0% en 1981, ce taux représente une amélioration sensible bien qu'inférieure à la moyenne de l'île de Montréal. Par ailleurs, si le taux de chômage, qui se situe autour de 8% en 2001, est presque au même niveau qu'en 1981, soit 9%, il avait atteint 12,7% en 1991. Quant à la proportion des familles monoparentales à Verdun, elle était de 23,4% en 2001, contre 18,7% en 1981. Par ailleurs, en 2001, la plus forte concentration de la population montréalaise de 30 et 44 ans, soit 25,8%, réside dans l'arrondissement de Verdun, qui, avec celui du Sud-Ouest, sont les deux entités montréalaises qui comptent la part la plus élevée des jeunes de 15 à 24 ans n'allant pas à l'école, soit 39%, contre 30,0% à Montréal (Centraide du Grand Montréal, 2003).

En matière de niveau de scolarité des résidents, une forte disparité existe entre les quartiers de l'arrondissement. Ainsi, alors que les vieux quartiers se caractérisent par de plus hauts taux de personnes qui n'ont pas atteints la 9^e année d'études, l'île des Sœurs affiche le plus haut taux de diplômés universitaires de Montréal (Centraide du Grand Montréal, 2003).

3.1.5.3 Dans l'arrondissement Lasalle

Le territoire de Lasalle abritait 73 983 personnes en 2001, soit 3,6% en deçà de l'effectif de 1981. Néanmoins, en 2001, pour la première fois depuis 20 ans, la population de Lasalle a augmenté par rapport au résultat du recensement antérieur (Tableau 3.9).

Tableau 3.9: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Lasalle entre 1981 et 2001.

Indicateur	Arrondissement de Lasalle					Île de Montréal		
	1981	1986	1991	1996	2001	1981	1991	2001
Taux de chômage (%)			10,9	12,0	8,0	---	13,2	9,2
Moins de 9 ans de scolarité pour les plus de 15 ans : (%)	23,6	22,1	19,3	19,0	15,2	25,9	17,7	11,7
Familles monoparentales : (%)	13,6	16,1	17,2	29,2	21,5	15,8	4,7	20,9
Immigrants : (%)	17,9	19,0	20,5	24,0	24,5	20,8	23,2	27,2
Logements loués : (%)		65,0	65,98	68,0	61,2	70,4	66,5	64,2

Sources : valeurs calculées à partir des données de Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

Seulement 15,2% de la population de Lasalle n'avait pas atteint la 9^e année d'études en 2001, alors que cette proportion atteignait 23,% en 1981. Certes, malgré cette baisse, la situation reste inférieure à la moyenne de la région de Montréal où la proportion des personnes de cette catégorie est descendue de 25,6 à 11,7% au cours de la même période.

3.1.5.4 Dans l'arrondissement de Lachine

Avec un effectif de résidents de 40 222 en 2001, l'arrondissement de Lachine regroupait 2,2% de la population de l'île de Montréal. Si la population de Lachine s'est accrue constamment entre 1986 et 2001, se relevant de 7,2% en quinze ans, elle a connu une décroissance de 7,2% entre 1981 et 1986 (Tableau 3.10).

Tableau 3.10: Évolution des indicateurs sociaux dans l'arrondissement de Lachine entre 1981 et 2001

Indicateur	Arrondissement de Lachine					Île de Montréal		
	1981	1986	1991	1996	2001	1981	1991	2001
Taux de chômage (%)	n.d.	n.d.	12,0	11,0	7,8	n.d.	13,2	9,2
Moins de 9 ans de scolarité pour les plus de 15 ans : (%)	24,4	23,8	19,4	19,0	14,8	25,9	17,7	11,7
Familles monoparentales : (%)	16,4	18,5	18,2	20,0	22,0	15,8	14,7	20,9
Immigrants : (%)	12,5	11,2	15,9	11,0	11,8	20,8	23,2	27,2
Logements loués : (%)	n.d.	65,2	63,5	63,0	61,7	70,4	66,5	64,2

Source : valeurs calculées à partir des données de Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

Le relèvement démographique s'est donc amorcé plus tôt dans l'arrondissement de Lachine. Par ailleurs, un facteur de défavorisation, la proportion des familles monoparentales, s'accroît constamment, passant de 16,4 à 22,0% entre 1981 et 2001. Mais d'autres facteurs de défavorisation ont perdu de leur vigueur, notamment la proportion des personnes ayant moins de 9 ans de scolarité, qui est passée de 24,4% en 1981 à 14,8% de 2001. C'est un redressement sensible, même si, comme ailleurs dans la zone, cette valeur est inférieure à la moyenne régionale qui est de 11,7 en 2001. Le taux de chômage est descendu de 12,0 à 7,8% entre 1991 et 2001, tombant ainsi en deçà de la moyenne montréalaise de 9,2% en 2001.

3.2 La reconversion socioéconomique de la zone du canal de Lachine

Comme ce fut le cas dans plusieurs pays en Occident, la seconde moitié de la décennie des années 1980 et la décennie des années 1990 ont été marquées à Montréal par des efforts de reconversion. La reconversion, en tant que processus de recomposition du tissu économique et social, fait appel à d'importantes interventions sur le territoire, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, économiques et environnementales (Fontan, Klein, Lévesque, 2003).

Pour la zone du canal de Lachine, la prise de conscience du territoire par les acteurs endogènes et exogènes s'est réalisée par étapes successives, d'abord à partir des initiatives

endogènes, ensuite en conjugaison avec des instances gouvernementales, notamment Parc Canada, en faveur de la revalorisation du potentiel résiduel du canal sur le plan récréotouristique. Le gouvernement fédéral a réalisé des efforts importants en vue de remettre le canal en activité à des fins récréatives, ce qui a largement été réalisé d'ailleurs. Ceci n'a pas manqué d'entraîner des changements importants dans la morphologie urbaine et sociale marquée désormais par une gentrification très intense. Mais ce processus relève de facteurs autres que ceux que nous étudions, En ce qui nous concerne, nous nous limiterons à examiner le processus de reconversion dans chacun des quatre arrondissements de la zone en relation à l'effet des organismes d'intermédiation de l'appui à l'entrepreneuriat. Dans chaque cas, nous abordons la question dans une perspective historique avant de présenter la structure actuelle du tissu économique du territoire.

3.2.1 La reconversion industrielle dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal

Sous l'impulsion d'opérateurs du développement, Pointe-Saint-Charles devient le berceau de la prise de conscience de la nécessité d'initier une action de reconversion du développement local par le bas.

3.2.1.1 La reconversion économique dans le Sud-Ouest sous l'impulsion des organisations de DELC

En 1984, un plan d'aménagement adopté par la Ville de Montréal proposait entre autres un changement de zonage visant la réduction de la fonction industrielle sur les berges du canal. Certains terrains et bâtiments industriels devraient être convertis à l'habitation. Plusieurs immeubles industriels situés le long du canal de Lachine appartenaient déjà aux promoteurs immobiliers. Le Programme économique de Pointe-Saint-Charles (PEP), le premier organisme de développement communautaire de la zone du canal de Lachine voire de Montréal, réagit alors en ces termes :

«...Les industries partent, les commerces ferment, le quartier se meurt...Le PEP, c'est un regroupement d'individus qui veulent revitaliser la vie du quartier dans lequel ils vivent : la Pointe-Saint-Charles » (Avon, 1984).

Dans le but de concrétiser cette option de revitalisation sans perte de populations déjà en place, le PEP a proposé des résolutions adressées à la Ville, notamment sur :

- Des « mesures spéciales (locaux, réduction de taxes, ...) pour mettre sur pied un incubateur d'entreprises, c'est-à-dire un lieu où se retrouvent toutes les facilités nécessaires au démarrage d'entreprises.
- Un règlement de zonage permettant l'établissement de petites et moyennes entreprises et de commerces, partout où le besoin se fait sentir.
- Le maintien des emplois du CN¹⁵. » (Mousseau, 1986).

Par ailleurs, le PEP, en partenariat avec d'autres organismes de développement, préconise des consultations préalablement à l'adoption de tout projet susceptible d'exercer un impact important sur la communauté. Le PEP met sur pied plusieurs comités pour la recherche de stratégies alternatives de création d'emplois (Avon, 1984). L'organisme a élaboré une contre-proposition au schéma d'aménagement à l'intention de la Ville de Montréal¹⁶. Les premiers relevés d'édifices industriels vacants sont réalisés en même temps que des études sur la restauration des bâtiments susceptibles d'être convertis en incubateurs industriels (Gareau, 1990). À la fin de 1988, 35 PME sont créées grâce au soutien du PEP, soit 13 entreprises manufacturières, 13 entreprises de services et 8 commerces.

¹⁵

CN est l'abréviation de la compagnie de chemin de fer Canadien National.

¹⁶

Le document est intitulé « Des choix pour la Pointe : un quartier à améliorer, une population à respecter » (Gareau, 1990). Il prône un certain nombre d'initiatives dont la protection des espaces industriels, l'amélioration du stock de logements et de voies de circulation, ainsi que la pratique de consultation en matière d'aménagement.

Des services contractuels de conseillers ont été requis pour aider les entrepreneurs à orienter les PME soutenues ou maintenues dans la voie des marchés compétitifs. Des actions de formation portant sur la gestion et les enjeux économiques et commerciaux ont été organisées en faveur des entrepreneurs. Des sessions de formation ont été organisées, en anglais et en français.

Les projets bénéficiaires de ces appuis étaient, pour la plupart, l'œuvre de personnes sans emploi ou de résidents sans formation ni expérience de gestion. Par conséquent, en raison du caractère expérimental de cette première étape du déploiement des dispositifs d'intermédiation du développement dans le Sud-Ouest de Montréal, peu de PME soutenues ont pu survivre (Gareau, 1990)

Par ailleurs, tous ces efforts destinés à la réalisation de la re-industrialisation du Sud-Ouest se sont heurtés à une difficulté majeure, le faible niveau d'employabilité des anciens ouvriers manufacturiers délestés pour satisfaire aux besoins des entreprises modernes. En effet, les conclusions d'une enquête révélées par le PEP, au cours d'un mini-colloque tenu en 1988, ont montré la complexité de la situation sociale au Sud-Ouest : « Les gens veulent travailler, mais une réinsertion est onéreuse, qui en assumera les frais? Personne n'a pu répondre à cette question » (Chartier, 1988). Cependant, la problématique de l'employabilité se posait avec acuité :

«Workers in declining metal fabrication, clothing, textile, steel, ship-building and refining industries have been thrown out of their jobs. Many, (.....), have found there is little place for them in today's increasingly knowledge-based economy (...). There are hardly any jobs being created in the types of work these people know. (...) 'It's hard to go back and learn' (.....). When I started...I was afraid of the computer. I didn't know how to answer the phone. The only thing I knew how to do was to type because when I was young my mother bought a type-writer and I played on it» (Mc Keague, 1987).

Il est alors apparu clairement que le défi de la reconversion ne résidait pas uniquement dans l'entrepreneursip. Le dilemme présenté par le choix entre les actions de formation orientées plus vers l'employabilité et celles orientées vers l'entrepreneuriat avait déjà créé des frictions

au sein du Conseil d'administration du PEP (Gareau, 1990). Ainsi, se fondant sur l'intérêt d'une expérience vécue par un groupe de femmes en recherche d'emploi¹⁷, le PEP s'employa à rechercher la solution au problème de l'employabilité sur la base de certains principes, tels :

- Impliquer plus activement les employeurs dans le processus de formation de la main-d'œuvre ;
- Investir davantage les ressources obtenues sous forme de programmes ou de subventions dans un projet pilote placé sous la direction d'un comité de travail issu du milieu (Chartier, 1988).

Le processus de reconversion commencé au Sud-Ouest de Montréal entre 1984 et 1989, met en évidence le rôle des acteurs regroupés au sein d'une ressource organisationnelle, le PEP, qui jouissait de l'appui communautaire et de la collaboration des trois paliers de gouvernement, ce qui a permis l'amorce d'un processus de restructuration économique grâce aux mesures basées sur les besoins concrets de la population. Par ailleurs, les activités de formation étaient prises en compte depuis le début du PEP ; elles ont privilégié une formation spécialisée, plus appropriée aux champs d'intervention auprès des entrepreneurs. Comme nous le verrons plus tard, le Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal (CREESOM), mis en place par les acteurs recommande la création du Regroupement économique et social du Sud-Ouest de Montréal (RESO).

Les propositions du CREESOM ont privilégié le secteur manufacturier léger, dans le but d'induire la création d'entreprises de services. L'option ainsi prise permet l'accueil à Pointe-Saint-Charles des PME de transformation de déchets non toxiques ainsi que des industries de la fourrure qui cherchaient à se relocaliser (Favreau, 1989). Cette option visait :

¹⁷ Il s'agit d'un regroupement de femmes dénommé « Groupe de jeunes mères de Pointe-Saint-Charles, qui étaient aux prises avec tous les problèmes à la baisse d'employabilité. Elles

- la protection et la consolidation des espaces industriels menacés par la pollution ;
- la réaffectation de certaines propriétés de la compagnie de chemin de fer, le Canadien National, aux projets de petites industries de service ;
- la réadaptation de la main-d'œuvre.

Pour entreprendre la reconversion industrielle dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, les acteurs des années 1990 ont opté pour une série d'interventions concrètes au profit des entreprises établies sur le territoire.

Certaines de ces actions ont porté sur la restructuration de vieux parcs industriels. Ils ont permis ainsi de sauvegarder, dans certains cas temporairement, les emplois menacés. Ce fut le cas dans les compagnies comme : Ateliers ferroviaires de Pointe-Saint-Charles, Ispat Sidbec, Emballage Consumers et Robin Hood (RESO, 2003).

D'autres actions ont attiré des entreprises manufacturières de grande taille. Or, si l'évolution de la structure économique du Sud-Ouest intègre de plus en plus le secteur des services tertiaires aujourd'hui, l'importance du secteur manufacturier a décliné jusqu'en 1991 pour se stabiliser par la suite (Figure 3.3). En effet, en l'an 2001, ce secteur employait 7 050 personnes, alors qu'en 1986, il employait 6 955 personnes.



Figure 3.3: Évolution des emplois dans le secteur manufacturier du Sud-Ouest, entre 1981 à 2001.

Source : Calculé à partir des données extraites d'INRS-Urbanisation (1989) pour 1981; et de Statistiques Canada pour 1981, 1991 et 2001.

Aujourd'hui, ce territoire attire d'autres entreprises exportatrices des biens et services aussi bien au niveau national qu'international. C'est le cas des entreprises *Imperial Tobacco*, *Alstom*, *Acufil* et *Kruger*, qui sont intégrées à d'importants réseaux de fournisseurs. En outre, leurs extrants interviennent dans la production d'autres entreprises établies partout sur le territoire du Québec.

Déjà dans les années 1990, se servant de deux outils de soutien aux PME¹⁸ qui accordaient des incitatifs financiers, un programme fédéral, le PRISOM¹⁹, et un programme municipal, le

¹⁸ Les deux programmes, PRISOM et PROCIM ne sont plus en vigueur aujourd'hui. C'est pour cette raison qu'ils n'ont pas été inventoriés au chapitre suivant parmi les programmes mobilisés par les intermédiaires.

¹⁹ PRISOM signifie Programme de relance industrielle du Sud-Ouest de Montréal.

PROCIM²⁰, plusieurs projets d'extension ou de modernisation ont été réalisés dans les secteurs de l'habillement, du textile, des aliments et de l'imprimerie, permettant d'équilibrer au terme de deux décennies, les énormes pertes enregistrées dans le secteur manufacturier, du transport et du commerce de gros. Le secteur d'entretien de matériel ferroviaire constitue, par contre, le seul secteur qui a continué à décliner. Dans le reste de l'industrie, le niveau d'activités est stabilisé (RESO, 2002).

Par ailleurs, parallèlement à la reprise intervenue dans le secteur manufacturier, on observe une émergence rapide du secteur des services à la production (Figure 3.4). Le secteur des services est celui qui a enregistré le plus de croissance depuis deux décennies. Au sein de ce secteur, les services à la consommation sont dominants, néanmoins, ils affichent une certaine tendance à la baisse pendant que les services à la production sont en progrès constant (Figure 3.5).

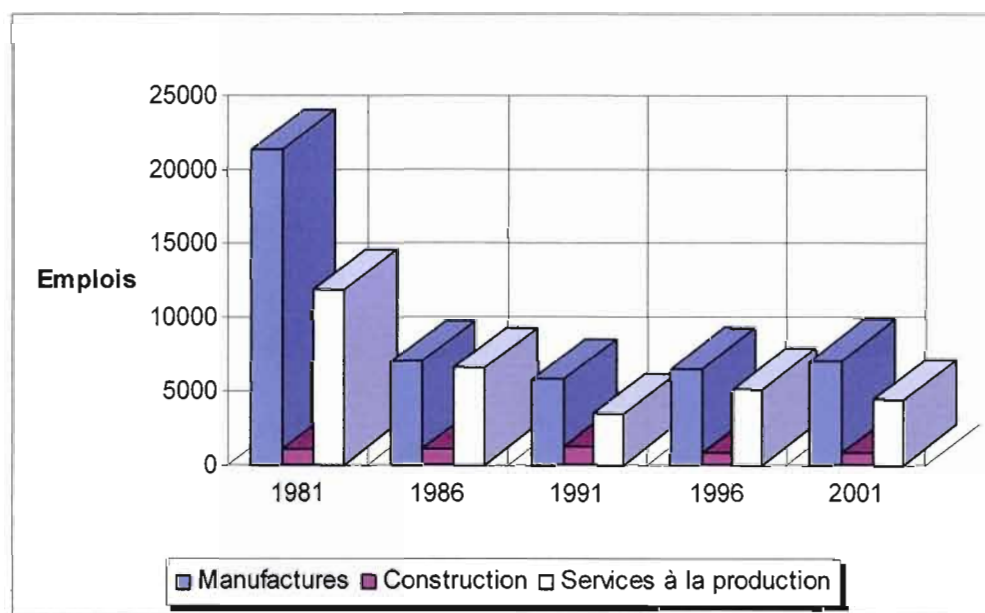


Figure 3.4: Évolutions comparées de l'emploi dans trois secteurs du Sud-Ouest de Montréal : construction, manufactures et services à la production.

Source : Données de Statistiques Canada, 1986, 1991, 1996 et 2001.

²⁰

PROCIM est l'abréviation du Programme de coopération industrielle de Montréal.

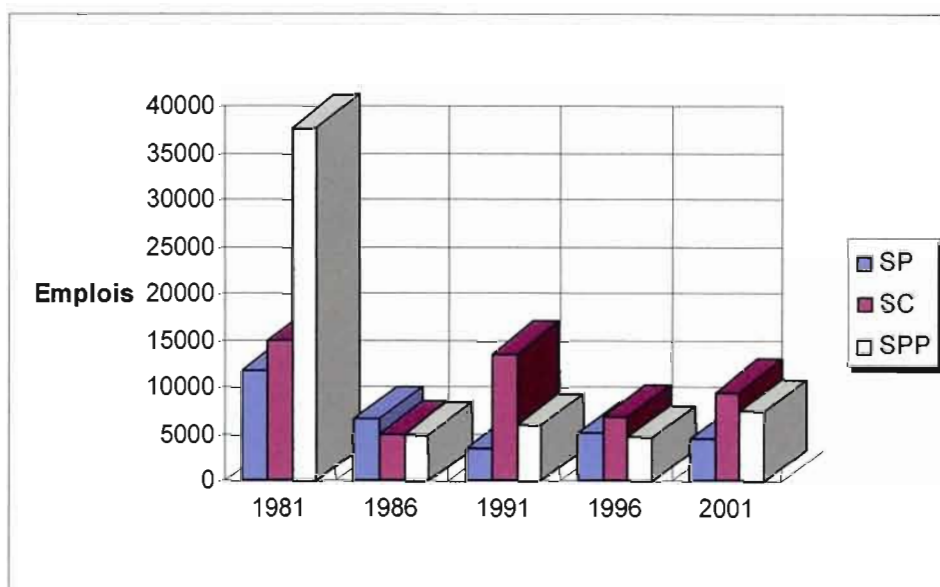


Figure 3.5: Évolution des emplois dans le secteur des services au Sud-Ouest : services à la production (SP), services à la consommation (SC) et services publics et parapublics (SPP).
Source : Données de Statistiques Canada, 1986, 1991, 1996 et 2001.

De même, en raison de l'émergence de la nouvelle économie, depuis la décennie des années 1990, le taux de croissance apparaît nettement plus élevé dans les secteurs modernes que dans les secteurs traditionnels.

Nous constatons que la croissance de l'emploi s'est effectuée à un rythme nettement plus rapide dans les secteurs de l'informatique et l'industrie culturelle qui a enregistré une croissance de 162%, les services administratifs de soutien, de 143%, et les services professionnels, scientifiques et techniques, de 93%. Parmi les secteurs traditionnels, le secteur manufacturier, n'a enregistré que 11% de croissance, ce qui montre que la structure de l'industrie du Sud-Ouest est en reconversion (Tableau 3.11). Une étude entreprise par le RESO a montré que nombre d'entreprises de la nouvelle économie qui se sont établies au Sud-Ouest pendant cette période ont choisi cette localisation comme résultat de la disponibilité de locaux à loyer peu coûteux (RESO, 2002).

Néanmoins, la structure de cette économie en l'an 2000 apparaissait fragile en raison d'une forte composante qui relève des secteurs menacés par la concurrence internationale, comme les industries du textile et d'habillement (Tableau 3.12). Toutefois, la structure de cette économie diversifiée lui garantit une certaine stabilité.

Tableau 3.11: Croissance de l'emploi dans certains secteurs du Sud-Ouest et dans la région de Montréal.

Secteur (1996 à 2000)	Sud-Ouest	Montréal
Manufacturier	11%	7%
Informatique et industries culturelles	162%	31%
Professionnels, scientifiques et techniques	93%	36%
Services administratifs de soutien	143%	15%
Autres secteurs	2%	5%
Tous les secteurs	24%	9%

Source : RESO (2002 : 12).

Tableau 3.12: Les secteurs d'emploi du Sud-Ouest dans l'ordre d'importance en 2000.

Secteur	Emplois	Situation de l'industrie
Textile et habillement	1800	Fermetures en cascade relatives la libéralisation totale du marché d'exportation
Aliments, boissons et tabac	1500	Fortes contraintes sur l'industrie du tabac en raison des restrictions sur la consommation
Produits métalliques	970	Fluctuations liées à l'économie des produits
Imprimerie	800	Se maintient malgré la menace des logiciels d'édition
Caoutchouc	570	
Papiers et cartons	500	Marché interne stable, difficiles débouchés externes
Autres	1860	

Source : RESO (2002 : 16).

Parallèlement au secteur manufacturier, celui des aliments et boissons se développe au Sud-Ouest, couvrant 9% de l'emploi sur l'île de Montréal en 2000. Cette position devient plus importante encore si on englobe les arrondissements de Lasalle et de Lachine, en atteignant 30% de la région. Mais, l'industrie alimentaire et de boissons a pris un véritable virage technologique dans le Sud-Ouest. Le déclin a occasionné de nombreuses fermetures d'usines alimentaires. La dernière à être fermée, Maple Leaf, a dû jeter 450 employés à la rue en 1992. Plusieurs cadres d'entreprise, des syndicalistes et autres responsables d'organismes sociaux se sont alors regroupés autour du RESO pour entreprendre un projet de relance de l'industrie bioalimentaire. Sur la base d'une étude portant sur la structure de l'industrie au Sud-Ouest, de nombreux organismes²¹ privés, publics et communautaires, dont le RESO, ont soutenu des projets de reconversion du secteur bioalimentaire au Sud-Ouest (Goyette, 1994).

L'arrondissement du Sud-Ouest tente de bien se positionner dans la ville en cette période post-déclin. Le poids actuel de l'économie du Sud-Ouest est lié principalement à la croissance du tertiaire moteur auquel s'ajoute l'importance de son secteur manufacturier déjà stabilisé. Le tableau 3.13 montre que le Sud-Ouest de Montréal se positionne au second rang, après l'arrondissement Ville-Marie, en termes d'emplois de la nouvelle économie.

²¹ On peut citer, en premier lieu, *une instance gouvernementale et un organisme relevant du palier fédéral* : Agriculture Canada et Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA), Centre de recherche et de développement sur les aliments (CRDA) ; *des instances relevant du palier provincial* : Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (MICT), Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec (AMPAQ), l'Union des producteurs agricoles (UPA), Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FSTQ); *des organismes relevant du palier urbain* : Commission d'initiative et de développement économiques de Montréal (CIDEM), Office de l'expansion économique de la communauté urbaine de Montréal (OEECUM), Conseil des travailleurs de Montréal (CTM); *un organisme international* : Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), *des entreprises privées* : Les Aliments Chatel Inc.

Tableau 3.13: Positionnement du Sud-Ouest par rapport à la Ville-centre et aux arrondissements péricentraux de Montréal, selon les emplois reliés à la nouvelle économie.

Arrondissement	Emplois		Variation (1996-2000)	
	1996	2000	Nombre	%
Sud-Ouest de l'île	946	2476	1529	162
Saint-Michel/Parc-extension	1458	1438	-20	-1
Mercier/Hochelaga-Maisonneuve	237	772	535	226
Rosemont/Petite-Patrie	2285	2533	248	11
Plateau Mont-Royal	2608	2384	-224	-9
Notre-Dame-de-Grâce	205	1327	522	65
Ville-Marie (Centre-Ville)	21278	27776	6498	31

Source : RESO (2002 : 17).

Selon les données du RESO (2000), les entreprises d'économie sociale ont enregistré un essor considérable dans l'arrondissement, et ce en raison de deux facteurs. En premier lieu, les actions de formation de la main-d'œuvre menées par les organismes communautaires du Sud-Ouest, dont le RESO. En second lieu, la mise en place d'autres ressources d'accompagnement et de financement des projets d'économie sociale, à la suite des recommandations du Sommet de Montréal de 1996.

Les premières expériences d'économie sociale sont apparues dans le Sud-Ouest de Montréal au début des années 1990, avec les entreprises Formétal et Alpha-cuisine, dans le domaine de l'insertion à l'emploi. Dans un second temps, la Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FDBM) a été créée au Centre d'éducation pour adultes (CEDA). Cette entreprise d'économie sociale propose ses services aux entreprises et institutions dans les quartiers de la Petite-Bourgogne et de Saint-Henri.

Aujourd'hui, en raison du déploiement des ressources humaines et financières décidé lors du Sommet de Montréal de 1996, le RESO mobilise des ressources importantes pour accompagner des projets, ce qui est susceptible d'expliquer la diversité des entreprises d'économie sociale mises en place.

En guise de bilan des actions de reconversion entreprises depuis les années 1990 dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, il convient de retenir que les acteurs ont réussi à

arrêter la saignée de la base économique de leur territoire. Aujourd'hui, de nouveaux secteurs, principalement ceux de la nouvelle économie et en particulier la nouvelle industrie numérique et celle du secteur bioalimentaire, sont en émergence. La poursuite des efforts de reconversion implique, entre autres, un soutien collectif devant permettre aux PME, d'abord, de recruter facilement une main-d'œuvre compétente, ce qui devrait se voir facilité par les nouvelles caractéristiques de la zone où les services liés aux loisirs se sont fortement développés grâce à la réhabilitation du canal à des fins récréotouristiques. Ensuite, ces efforts devraient contribuer à développer les compétences de base et techniques chez le personnel existant, en plus de former des travailleurs capables de transmettre leur expertise aux autres, nouvellement embauchés, en vue de faciliter leur intégration et d'assurer l'amélioration rapide des performances de ceux-ci. Ces effets s'insèrent certes dans un processus de reconversion industrielle, mais le débordent dans une perspective plus globale de reconversion sociale.

3.2.2 La reconversion économique à Verdun sous l'impulsion du CLD-Verdun

Dans le cas de Verdun, la responsabilité de l'intermédiation du développement est exercée directement par le Centre local de développement (CLD).

Plusieurs autres organismes locaux jouent un rôle d'opérateurs professionnels de proximité en intermédiation du développement, en partenariat avec le CLD-Verdun, notamment la Société de développement commercial Wellington, le Forum économique de Verdun, la Fondation de développement local de Verdun, le Centre local de l'emploi, le Centre d'affaires de Verdun et Cible retour à l'emploi (Verdun, 2003). Au cours des deux dernières décennies, l'évolution économique s'est traduite à Verdun par une certaine remontée de l'industrie manufacturière, mais le secteur des services qui était déjà dominant avant le déclin industriel, demeure de loin le plus important sur le territoire.

Verdun, dont le territoire a enregistré le plus faible niveau de croissance du secteur manufacturier parmi les quatre arrondissements de la zone du canal de Lachine, a compensé cette faiblesse par une forte augmentation des activités de services, particulièrement dans le

commerce de détail. « Verdun compte 19,67% des entreprises du secteur tertiaire du Sud-Ouest de l'île, 19,75% des entreprises liées à la consommation, 26,85% des services gouvernementaux » (Verdun, 2000 : 29). C'est donc dans le secteur des services qu'il convient de rechercher les tendances que prend le processus de reconversion industrielle dans ce territoire dans la mesure où, même si ce secteur est plus important dans l'arrondissement, il a connu un certain déclin (Figure 3.5). Par ailleurs, l'essor d'un nouveau mode de production, le juste à temps, dans l'industrie locale, a engendré de nouvelles méthodes d'approvisionnement dans une économie dominée par des activités commerciales. Le potentiel d'emploi de Verdun est en effet lié à l'approvisionnement. Ainsi, s'explique la création d'une Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest (CASO), un organisme sans but lucratif qui appuie les efforts des PME locales désireuses de se qualifier dans la compétition sur les appels d'offres de biens et de services lancés par les grands acheteurs établis dans la région.

Après une période de recul, les services à la consommation, ainsi que les services à la production ont repris leur croissance depuis 1991. Quant aux services publics et parapublics, ils affichent encore une tendance à la baisse. Toutefois, c'est vers le développement des services à la consommation que se sont dirigés les efforts de redressement économique verdunois au cours des dernières années. Néanmoins, bien que présentant une tendance à la baisse, ce sont les services publics et parapublics qui offrent encore le plus d'emplois sur le territoire de Verdun (Figure 3.6).

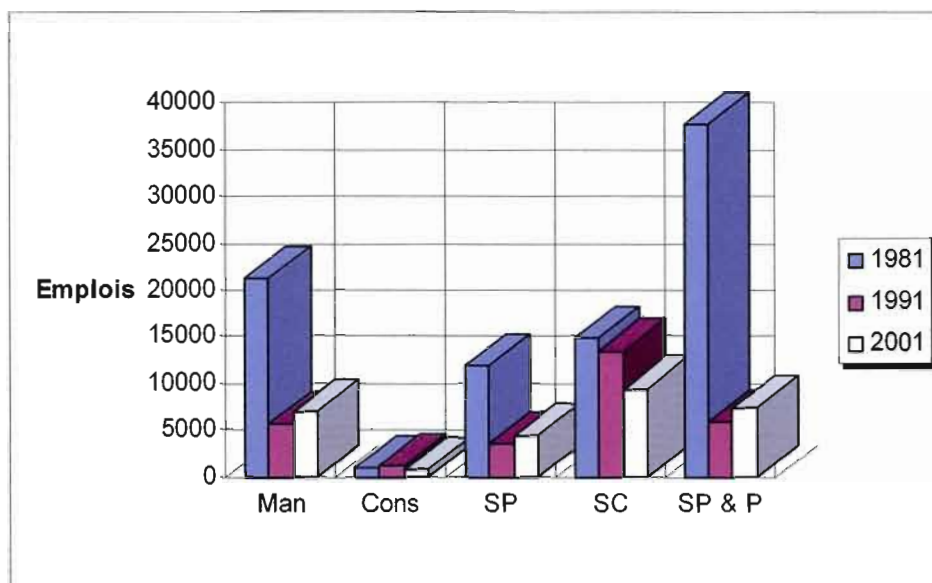


Figure 3.6: Évolution de principaux secteurs économiques de Verdun entre 1991 et 2003*.
 Source : données des Statistiques Canada, 1981, 1991 et 2001.

* Secteur manufacturier (Man.), de la construction (Cons), services à la production (SP), services à la consommation (SC), services publics et parapublics (SP&P)

3.2.3 *Reconversion dans l'arrondissement de Lasalle : maintien du secteur industriel et poussée des services à la consommation*

Depuis le milieu des années 1980, l'économie de Lasalle a enregistré des changements à peine remarquables. Les premiers concernent une baisse de l'industrie manufacturière, dont la part de la main-d'œuvre dans l'emploi local est passée de 28,6 à 26,3%. Il en est de même des activités du secteur primaire, de l'industrie de la construction et des services à la production, dont les pertes respectives sont de l'ordre de 2%. Par contre, les activités de services à la consommation et celles des services publics et parapublics ont enregistré des progrès assez notables, soit des pourcentages de croissance de 6,62% pour les services à la consommation et de près de 3% pour les services publics et parapublics.

Les transformations intervenues dans cette économie sont certes globalement modestes, mais elles sont suffisantes pour dégager une certaine tendance structurelle. En comparant les cinq

branches les plus importantes, nous pouvons dégager la direction que prend le processus de reconversion économique (Figure 3.6).

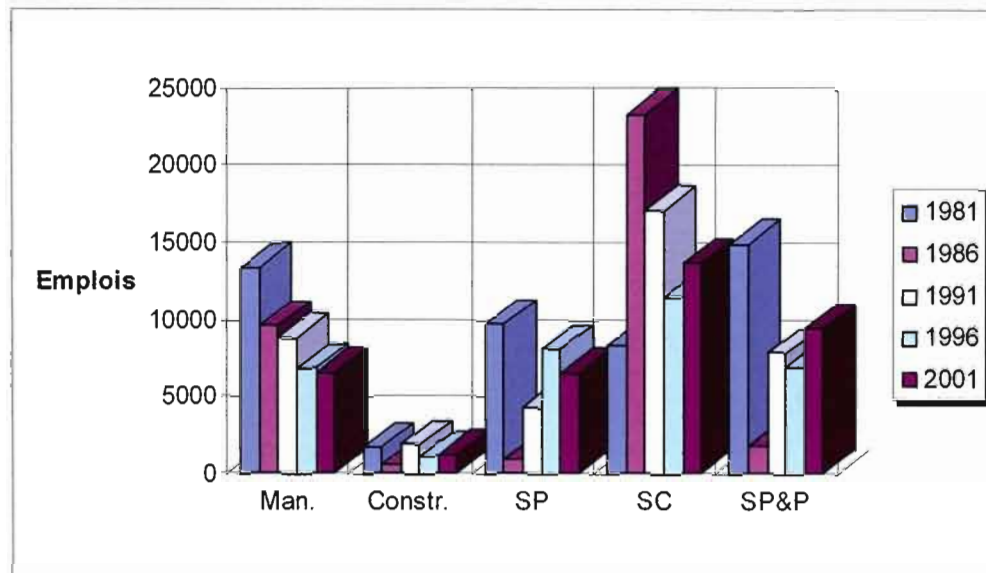


Figure 3.3.7 : Évolution des emplois dans cinq principaux secteurs de l'économie de Lasalle entre 1981 et 2001.

Source : Données de Statistiques Canada.

* Secteur manufacturier (Man.), de la construction (Constr), services à la production (SP), services à la consommation (SC), services publics et parapublics (SP&P)

La prépondérance du secteur manufacturier s'est effritée sur environ dix ans, au profit du secteur tertiaire, même s'il conserve une présence importante. Par ailleurs, si les parts respectives des services à la production et à la consommation fluctuent, elles dessinent une tendance générale à l'augmentation.

Une stratégie de positionnement sur la base des activités de distribution à l'échelle régionale et de commercialisation à l'échelle internationale, expliquerait la prépondérance du secteur tertiaire, qui englobe la majeure partie des 1400 entreprises industrielles, commerciales et de services.

« Lasalle a connu un fort développement des transports interterritoriaux, elle est bien reliée aux axes régionaux de distribution, en termes d'accès aux marchés. Cela confère à l'arrondissement une position très favorable au développement des exportations pour les entreprises du territoire » (Entrevue E, 2005).

Malgré la légère baisse de ses activités, le secteur manufacturier maintient sa présence à travers les industries agroalimentaires qui constituent un deuxième secteur en croissance à Lasalle. L'entreprise Labatt, par exemple, y a établi un important pôle d'activités pour l'ensemble de l'Est du Québec avec ses 1300 employés. D'autres grands noms du secteur agroalimentaire ont réussi à consolider leurs activités au terme des mesures de restructuration. C'est le cas des entreprises comme : Kraft General Foods, Morris National et Levure Fleischmann dans le secteur des aliments, boissons et tabac. D'autres créneaux manufacturiers se sont maintenus au prix de la restructuration technologique à Lasalle, notamment : Quebecor, Nashville, Datamark Systems, Kruger, Messagerie de presse Benjamin et Enveloppe Innova, Renwil et Upton Industries, qui appartiennent toutes aux branches industrielles du papier et de l'impression.

Bénéficiant aussi de nombreux apports technologiques, de grandes fabriques de matériels électriques et électroniques ont consolidé leur présence à Lasalle, c'est le cas avec Peerless Électrique et Genlite. Il en est de même des fabriques de métaux et de produits métalliques²², de produits plastiques et de caoutchouc²³ ainsi que des produits chimiques²⁴.

3.2.4 La reconversion dans l'arrondissement de Lachine : la poussée des services à la production

À Lachine, l'évolution de la situation économique montre une série de situations spécifiques. Le processus de déclin économique a commencé plus tardivement que dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine. En effet, à l'exception du secteur manufacturier, tous les autres

²² Ce sont les entreprises Ideal Security, Domfer, Machinerie Wilson, Peacock et Robertson.

²³ Bouton du Canada, Robco et Storex. Dans la construction, on trouve Emco, Arborite et Industries Kingston.

²⁴ Solutia, Produits chimiques Delmar, Le Rouet métiers d'art, Suss Woodcraft International et Produits de piscines Vogue,

secteurs avaient poursuivi leur croissance jusqu'au milieu des années 1980. Dans la seconde moitié de cette décennie, le déclin s'est généralisé dans l'ensemble de l'économie du territoire. Par ailleurs, si une certaine stabilisation est observée dans plusieurs secteurs dès le début des années 1990, le déclin a continué dans le secteur des services à la consommation.

Au cours de la seconde moitié des années 1990, la reprise économique qui a concerné tous les secteurs s'est confirmée. Néanmoins, le recul de la part du secteur manufacturier, conjointement avec l'augmentation de la part du secteur des services à la production, constitue le fait marquant dans l'évolution de la base économique. Cette transformation structurelle qui intervient dans l'évolution de l'économie de Lachine donne un éclairage sur les termes de la reconversion industrielle en cours sur le territoire de Lachine.

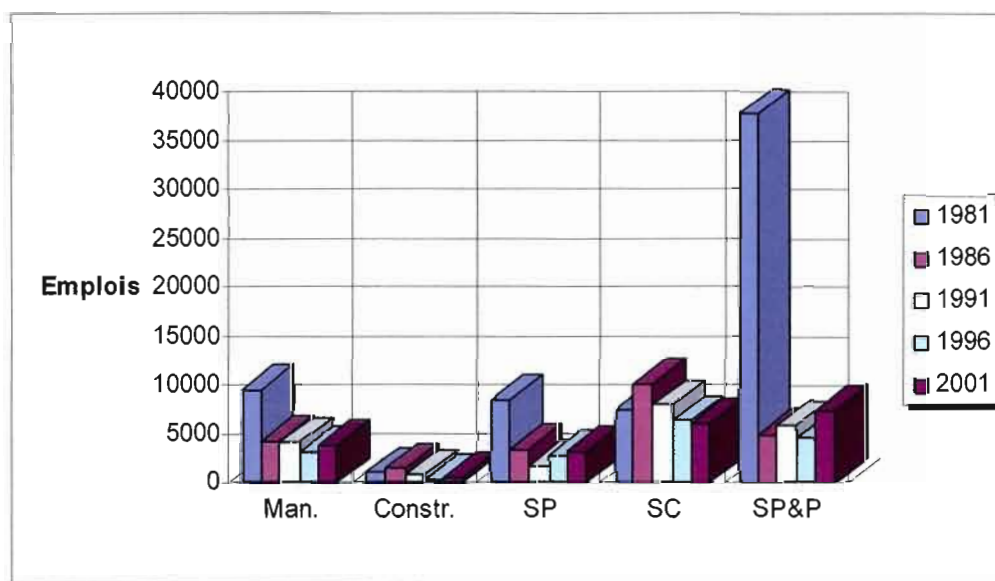


Figure 3.3.8: Évolution des emplois dans les principaux secteurs économiques de Lachine entre 1981 et 2001.

Source : Données de Statistiques Canada, 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001.

* Secteur manufacturier (Man.), de la construction (Constr), services à la production (SP), services à la consommation (SC), services publics et parapublics (SP&P)

3.3 Analyse de l'effet global de la reconversion industrielle dans la zone du canal de Lachine

Il est utile d'analyser les transformations subies par le tissu économique en vue de mieux rechercher l'effet de ces variations sur ce territoire où nous étudions l'incidence de l'intermédiation. L'étude des quotients de localisation²⁵, permet d'évaluer aussi bien le niveau que le type de spécialisation économique d'un territoire par rapport à un espace plus vaste. Ainsi, ce quotient nous donne des indices permettant de distinguer des évolutions qui correspondraient à l'effet de l'ensemble de l'agglomération et ceux qui sont spécifiques et dont les facteurs sont locaux. En nous servant des statistiques d'emplois que nous avons analysées précédemment, nous avons évalué les quotients de localisation de différents secteurs d'activités pour les années 1981, 1991 et 2001.

Le quotient de localisation (Q.L.) s'interprète aisément, parce qu'il suffit de considérer que si le Q.L. est inférieur à 0,95 le niveau de spécialisation économique du territoire (ici l'arrondissement) est plus faible que celui de la moyenne de Montréal. Si le Q.L. est plus ou moins égal à 1, soit entre 0,95 et 1,10, le niveau de spécialisation économique dudit arrondissement est équivalent à celui de l'ensemble. Par contre, si le Q.L. est supérieur à 1,10 le niveau de spécialisation de l'arrondissement est plus élevé que la moyenne (Tableau 3.14).

²⁵

Notons que dans le cas des arrondissements constitutifs d'un espace intermunicipal, le quotient de localisation se calcule à l'aide de l'équation ci-après : $Q.L. = (E_{ia}/E_a) / (E_{ie}/E_e)$, où E_{ia} représente l'emploi dans l'industrie i au sein de l'arrondissement a ; E_a représente l'emploi total au sein de l'arrondissement a ; E_{ie} représente l'emploi dans l'industrie i et dans l'ensemble de l'espace intermunicipal; E_e représente le total des emplois de l'espace intermunicipal considéré. Ce quotient constitue une mesure classique en géographie économique. (Manzagol, 1999).

Tableau 3.14: Évolution des quotients de localisation des activités économiques dans la zone du canal de Lachine par rapport à l'île de Montréal.

Emplois 1981	Secteurs	S.-O.	Verdun	Lasalle	Lachine
	Primaire	0,23	0,81	0,47	1,66
	Manufactures	0,98	0,98	1,11	0,93
	Construction	0,35	0,70	0,99	0,72
	Services à la production	2,2	3,45	3,18	3,26
	Services à la consommation	0,29	0,29	0,29	0,31
	Services publics & parapublics	8,54	6,68	6,11	6,85
Emplois 1991	Secteurs	S.-O.	Verdun	Lasalle	Lachine
	Primaire	0,86	1,12	0,58	0,85
	Manufactures	0,99	0,82	1,15	1,20
	Construction	0,96	0,63	1,09	1,06
	Services à la production	1,14	1,60	1,06	0,98
	Services à la consommation	1,03	0,40	0,97	1,03
	Services publics & parapublics	0,90	2,22	0,89	0,77
Emplois 2001	Secteurs	S.-O.	Verdun	Lasalle	Lachine
	Primaire	0,67	4,15	0,92	0,84
	Manufactures	1,42	0,74	1,02	1,27
	Construction	0,91	0,29	1,14	1,13
	Services à la production	0,67	1,00	0,77	0,81
	Services à la consommation	1,04	0,92	1,17	1,09
	Services publics & parapublics	0,97	1,31	0,96	0,86

Source : Statistiques Canada : 1981, 1991 et 2001.

L'analyse des quotients de localisation nous permet de constater les transformations plus ou moins profondes et différentes subies par les arrondissements de la zone du canal de Lachine depuis les années 1981.

3.3.1.1 Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal

Au plus fort de son déclin industriel dans les années 1980, la dominance du secteur manufacturier au Sud-Ouest s'était effritée, tombant en dessous de la moyenne régionale, avec un quotient de localisation de 0,98. La part des services à la production y était encore importante, néanmoins les services publics et parapublics devenaient dominants. Depuis le début des années 1990, par contre, le déclin du secteur manufacturier s'est arrêté. Sa part est passée de 0,99 en 1991 à 1,42 en 2001. Parallèlement à cette évolution, l'importance des services à la production diminue progressivement, à tel point que la part de ce secteur dans

l'arrondissement est, en 2001, de loin inférieure à la moyenne régionale. Le quotient de localisation de ce secteur est passé de 2,15 en 1981, à 1,14 en 1991 et enfin à 0,67 en 2001.

Les services à la consommation se relèvent lentement, passant de 0,29 en 1981 à 1,04 en 2001. Dans les services publics et parapublics, par ailleurs, le déclin est très marquant. Son quotient de localisation est passé d'une position dominante de 2,15 en 1981 à 0,97 en 2001.

On peut ainsi conclure à l'existence d'un processus de restructuration du tissu économique, qui opère une reconversion industrielle au profit d'une tertiairisation progressive des activités. Néanmoins, le déclin du secteur de la fabrication manufacturière s'est arrêté.

3.3.1.2 La situation dans l'arrondissement de Verdun

En ce qui concerne le tissu économique de Verdun, entre 1981 et 2001, il s'est opéré une lente, mais nette transformation. Les activités manufacturières ont décliné constamment, ce qui s'observe dans l'évolution de leur quotient de localisation qui est passé de 0,98 en 1981 à 0,74 en 2001. Par ailleurs, le déclin des services à la production continue, en effet, même si son quotient de localisation est encore supérieur à la moyenne régionale, il est tombé de 3,45 en 1981 à 1,01 en 2001. Cette évolution est similaire à celle des services publics et parapublics où le quotient de localisation est tombé de 6,68 en 1981 à 1,31 en 2001. L'évolution de l'emploi dans l'arrondissement de Verdun accuse ainsi une évolution structurelle en faveur du tertiaire. La composante publique et parapublique des services détient la part la plus importante des emplois.

3.3.1.3 La situation dans l'arrondissement de Lasalle

Le secteur manufacturier de Lasalle n'a pas enregistré de bouleversements notables dans l'arrondissement Lasalle. De 1,11 en 1981, son quotient de localisation demeure de même ordre, avec 1,02 en 2001, témoignant d'un niveau d'activité supérieure à la moyenne régionale. Aussi, à l'opposé des arrondissements de Verdun où les emplois se contractent

constamment dans le secteur de la construction, à Lasalle, ce secteur jouit d'un certain dynamisme. Son quotient de localisation qui était de 0,99 en 1981, a atteint 1,14 en 2001. Alors que les services à la production ont fortement décliné à Lasalle, passant de 3,18 en 1981 à 0,77 en 2001, les services à la consommation connaissent une très forte croissance, voyant ainsi leur quotient de localisation passer de 0,29 en 1981 à 1,17 en 2001.

Après un déclin qui a frappé tous les secteurs, dans les années 1990, la création de l'emploi a repris de la vigueur dans les secteurs qui tendaient à se stabiliser au cours des années 1980, à l'exception du secteur des services à la production, le quotient de localisation est supérieur à 0,90 partout. Aussi, si la tertiarisation avance à Lasalle, les secteurs manufacturiers et de construction créent plus d'emplois sur le territoire que le premier. L'évolution structurelle est donc à peine perceptible.

3.3.1.4 La situation dans l'arrondissement de Lachine

Le tissu économique de l'arrondissement de Lachine a aussi enregistré une évolution structurelle remarquable. À la seule exception des services publics et parapublics dont le quotient de localisation a diminué, tous les autres secteurs ont connu une forte croissance, de telle manière que le tissu économique de cet arrondissement s'est diversifié. Le quotient de localisation des emplois manufacturiers est passé de 0,93 en 1981 à 1,27 en 2001. En outre, la tertiarisation s'opère de façon particulière au profit des services à la consommation qui comprennent des activités comme le commerce, les loisirs et les divertissements, l'hébergement et la restauration, etc.

D'une manière globale, la transformation structurelle des tissus économiques procède dans la zone du canal de Lachine par une tertiarisation inachevée et par une relative stabilisation du secteur manufacturier.

3.4 La revitalisation du territoire dans la zone du canal de Lachine

Dès 1989 les recommandations du Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le Sud-Ouest identifiaient le canal de Lachine comme un axe stratégique pour la relance du Sud-Ouest (RESO, 2002). Les acteurs se sont aperçus que la présence des quartiers en proie au déclin industriel et environnemental près du cœur de la ville historique, confère aux territoires baignés par un canal désaffecté, et dont le chenal est pollué un potentiel dont la mise en valeur s'intègre aux perspectives de développement de la Ville de Montréal.

La proximité de la vieille ville au riche passé historique et culturel a débouché sur un besoin de revalorisation du territoire articulée autour des sites d'intérêt patrimonial et touristique. Parsemé des parcs sur les 14 km de longueur, le canal de Lachine ouvre une perspective de développement récréotouristique. De même, l'intérêt engendré par un long réseau de pistes cyclables en bordure des rivages et le retour de la navigation de plaisance consécutivement à la réouverture du canal en 2002, inaugurent une nouvelle ère pour le Sud-Ouest de l'île. Par ailleurs, le long répertoire des festivals²⁶ de Montréal peut être enrichi par l'établissement d'un lien avec de vieux sites industriels dont le passé coïncide avec l'histoire même de Montréal. Enfin, la présence de terrains et d'immeubles en dégradation profonde à proximité d'un centre-ville qui émerge comme un puissant pôle technologique global crée une occasion particulière de reconversion immobilière.

Le caractère stratégique du canal de Lachine apparaît dès que l'amélioration de l'attractivité des quartiers de la zone est mise en liaison avec les spécificités locales selon les trois composantes d'un secteur en émergence : le tourisme vert, culturel et sportif :

« En ce qui concerne le récréotourisme, un fil conducteur en est sorti : ce développement doit se faire dans le respect de l'identité, des préoccupations et des besoins des populations locales, dans une perspective de tourisme social, culturel et urbain (RESO, 2001 : 2) ».

Le développement du récréotourisme est ainsi apparu comme un axe stratégique opportun pour la revitalisation différentielle des territoires de la zone du canal de Lachine. La revitalisation de la zone du canal de Lachine est apparue dès le début comme un ensemble d'interventions entreprises par divers acteurs locaux, avec le concours de Parcs Canada, dans le but, entre autres, d'orienter une offre récréotouristique complète, autrement dit la mise en œuvre des services d'attrait et d'activités qui valorisent les potentiels naturels du territoire en s'articulant autour, d'une part, du patrimoine et de son histoire et, d'autre part, de la pratique du plein air (RESO, 2001). Il s'agit donc de la mise en œuvre des synergies entre l'interprétation du riche passé du canal et la récréation (Ledru, 2002).

3.4.1 Problématique de l'entreprise dans la zone du canal de Lachine

La création d'entreprises constitue une composante essentielle d'un processus de revitalisation socioéconomique d'une collectivité territoriale. Préoccupation universelle, elle est plus pressante dans les territoires défavorisés. Dans ces « espaces orphelins » (Fontan, Klein et Levesque, 2003), les acteurs recherchent l'incidence positive de l'entrepreneuriat, en termes d'emplois créés ou maintenus, de revenus distribués, de recettes fiscales générées et de motivation dans la lutte contre l'aggravation du déclin économique lui-même.

La désindustrialisation qui a prévalu dans les arrondissements de la zone étudiée dans les années 1980 est allée de pair avec la montée du chômage, de l'exclusion sociale, de la criminalité et de la dégradation du milieu physique. Les entrepreneurs établis dans ces quatre arrondissements se confrontaient aux effets que ce déclin général avait sur leurs entreprises, voire sur la possibilité de créer des entreprises nouvelles dans ces zones dévitalisées.

En contexte de déclin, en effet, le chômage, l'exclusion sociale, la criminalité et la dégradation du milieu physique, entraînent entre autres :

²⁶ Les plus grands festivals qui se tiennent à Montréal sont : le festival international de Jazz, le festival des films du monde, le festival juste pour rire, le festival Montréal en lumière et le festival mosaïques culturelles.

- Un faible niveau de la demande solvable ce qui devient un handicap pour le succès de jeunes entreprises ;
- Une proportion élevée de locataires et une faible valeur des habitations due à leur état de délabrement avancé, des facteurs qui accentuent des contraintes sur l'accès au financement, en raison de l'utilisation des biens immobiliers comme objets de garantie ;
- Un faible taux de réussites après la période de démarrage et une rareté de modèles ;
- Un faible niveau de qualification de la main d'œuvre en milieu local ;
- La conjugaison, souvent malheureuse, des trois dimensions en milieu dévitalisé, la première, personnelle (compétence et profil psychique), la seconde économique (faisabilité, viabilité, risque sectoriel et relatif au tissu économique), la troisième, sociale (réseau personnel, réseau ressources, tissu social local et mode d'insertion social de l'entrepreneur).

Face à ces défis consécutifs à la dévitalisation économique, un consensus apparaît sur le besoin de créer des entreprises afin de réduire aussi bien le chômage que les problèmes sociaux. C'est ainsi qu'en raison des conséquences de la crise manufacturière sur leurs économies, les acteurs de diverses catégories dans les territoires du Sud-Ouest de l'île, se sont investis dans les politiques d'encouragement à la création des PME, à la faveur d'une prise de conscience progressive des effets de la déstructuration économique et sociale.

Berceau du mouvement associatif au Québec, la zone du canal de Lachine est depuis plus de deux décennies, le théâtre d'arrangements entre des acteurs locaux et des organismes relevant des paliers supérieurs de gouvernement, pour la mise en œuvre d'outils d'intervention auprès des entrepreneurs en mal de soutien. Un dispositif complexe d'encadrement mobilise des ressources diverses incluant l'entrepreneuriat, le microcrédit, le capital de risque, les incubateurs et pépinières d'entreprises, les réseaux d'entreprises et les regroupements

d'investisseurs. Leurs territoires d'intervention se côtoient, se chevauchent ou se fusionnent²⁷. C'est ce que nous allons présenter dans les chapitres subséquents.

3.4.2 La formation du personnel dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine

La formation du personnel constitue l'un des facteurs de succès dans un processus de reconversion économique. Ainsi, les CDEC ont-elles joué un rôle particulier dans la démarche d'adaptation de la main-d'œuvre aux exigences du nouveau mode de production. La reconnaissance des CDEC par la collectivité comme intermédiaires de développement local et d'appui reçu des pouvoirs publics ont apporté des ressources qui devaient jouer un rôle essentiel dans la démarche d'adaptation de la force du travail aux nouvelles conditions d'emploi.

La stratégie mise en œuvre pour matérialiser cet objectif porte sur l'information, la sensibilisation et la mobilisation des structures communautaires, publiques et privées.

Conformément aux objectifs du Plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALEE) adopté dans le cadre des directives du Centre local de développement (CLD), les CDEC des territoires respectifs organisent des actions de formation continue ou des initiatives visant la qualification professionnelle adéquate aux perspectives du marché local de l'emploi.

Le Plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALÉE) permet aux CDEC de maintenir un lien permanent entre les initiatives en matière de formation et les besoins réels des entreprises locales par le biais de l'initiative FormaPlus. Cette initiative FormaPlus est un moyen mis en place par les PME et organismes du Sud-Ouest en vue de créer des conditions susceptibles de contribuer à l'uniformisation des actions et d'amélioration des compétences pour tous les intervenants dans une perspective d'économie sociale. Par des versements d'au

²⁷ Si les territoires d'intervention des CDEC de la zone du canal de Lachine (RESO et Transaction pour l'emploi) sont limitrophes l'un à l'autre, le territoire du RESO est, par contre, fusionné à celui du CLD dont il assure le mandat; par ailleurs, le territoire de Transaction pour l'emploi est segmenté en deux autres territoires, constitutifs des CLD de Lachine et de Lasalle.

moins un pour cent de la masse salariale, cette initiative assure la matérialisation d'un plan de formation et la diffusion de l'information. Les PME membres participent à une mutuelle qui pourrait permettre d'accumuler un fonds de formation au terme d'une période de cinq ans.

L'implication du secteur privé dans les actions de formation de Forma-Plus fait de ce dernier une interface entre les expériences communautaire et les milieux privés.

De même, le Plan de développement récréotouristique de la zone du canal de Lachine, élaboré sous l'impulsion de Parcs Canada, constitue un moyen d'assurer une cohésion entre les initiatives locales et les perspectives de développement dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine.

Une certaine convergence naît de l'articulation entre les besoins de formation exprimés par les PME, les objectifs du Plan d'action sur l'économie et l'emploi (PALEE) adopté par les acteurs du milieu dans chaque arrondissement, et les perspectives qui se dégagent de l'adoption du Plan de développement de l'ensemble du Sud-Ouest de l'île de Montréal (Tableau 3.15).

Tableau 3.15: Éléments convergents entre les besoins de formation et le PALÉE

Paramètres de la convergence	Par rapport au Plan de développement récréotouristique de la zone du canal	Implication sur la gestion des ressources humaines	Incidence sur l'initiative Forma-Plus
Élément déclencheur	<ul style="list-style-type: none"> • La réouverture du canal de Lachine 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'optimisation de la participation des PME 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'homogénéisation de la dynamique du territoire
Problématique mobilisatrice	<ul style="list-style-type: none"> • Développement économique par la valorisation du potentiel récréotouristique 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter le capital humain aux exigences modernes du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun des moyens et uniformisation des actions
Liens de solidarités	<ul style="list-style-type: none"> • Groupage d'initiatives autour des projets novateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Échange d'information entre gestionnaires sur les enjeux communs 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des compétences pour les entreprises d'économie sociale
Génération des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître une offre adéquate de travail pour les PME en récréotourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un réseau des gestionnaires pour le partage de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeter les bases d'un partenariat à long terme

Source : Escaffre (2002)

L'articulation paraît ainsi bien établie entre les principaux paramètres du PALÉE et les besoins de formation sur l'ensemble du territoire du Sud-Ouest de l'île de Montréal.

3.4.2.1 Le projet FormaPlus

Le projet FormaPlus est un moyen mis en place par les PME et organismes du Sud-Ouest en vue de développer une véritable politique de formation sur le territoire. Il s'agit de créer des conditions susceptibles de contribuer à l'uniformisation des actions et à l'amélioration des compétences chez les travailleurs de la zone. Les ententes entre parties prévoient le versement d'au moins un pour cent de la masse salariale à la matérialisation d'un plan de formation et à la diffusion de l'information. Aussi, les PME membres participent à une mutuelle qui pourrait permettre d'accumuler un fonds de formation au terme d'une période de cinq ans. L'initiative Formaplus a été conçue pour donner aux PME adhérentes l'opportunité

de tirer profit de la masse critique en matière de financement et d'adaptation de la main d'œuvre, dans un contexte interorganisationnel qui réalise des économies d'échelle. Les actions de formation privilégient une approche sectorielle et sont axées sur des stratégies qui ne doivent pas gêner la productivité (Ledru, 2002).

3.4.2.2 Le projet GRH+

Parallèlement à l'initiative FormaPlus, les acteurs économiques de Lasalle et de Lachine ont lancé le projet Gestionnaires en Ressources Humaines (GRH+). Cette initiative constitue un réseau territorialisé des responsables de la gestion des ressources humaines que développe la CDEC-Lasalle-Lachine (ex-Transaction pour l'emploi) dans le but de réaliser un maillage focalisé sur les échanges concernant les problèmes du personnel (Ledru, 2002).

Mis en place à la demande des gestionnaires désireux de mieux gérer le personnel, ce projet a pour objectif de contribuer au développement des ressources humaines, notamment à leur consolidation et à leur adaptation aux nouvelles conditions de travail dans les PME.

La poursuite de cet objectif suscite un dilemme qui fonde l'orientation mixte de ce projet, à savoir : le maintien des emplois par la minimisation des risques de licenciement, mais sans sacrifier la rentabilité, ce qui a rendu nécessaire la création d'un système d'échanges d'expériences et d'informations, à l'échelon local, entre gestionnaires.

Sous la coordination de la CDEC-Lasalle-Lachine, des rencontres de concertation sont organisées sur une base régulière, autour des thèmes choisis et exposés par des ressources expertes reconnues dans leurs domaines respectifs.

3.5 Un processus de reconversion diversifié

Bref, au terme de deux décennies de déclin, les quatre arrondissements du Sud-Ouest de l'île de Montréal sont traversés par un processus de reconversion. Au Sud-Ouest, le secteur

manufacturier s'est certes consolidé, mais une reconversion profonde s'y opère, réalisant en même temps une tertiairisation de l'économie par l'émergence des services à la production et la montée des technologies de l'information et de la communication. On peut ainsi conclure à l'existence d'un processus d'évolution structurelle qui opère une reconversion industrielle. Dans l'arrondissement de Verdun, le territoire dont le secteur manufacturier était le moins développé de la zone du canal de Lachine, a compensé cette faiblesse par une forte prépondérance des activités de services et particulièrement dans le commerce de détail. À Lasalle, la prépondérance initiale du secteur manufacturier a été enrayée. La position du secteur tertiaire se renforce dans le temps. Les parts respectives des services à la production et à la consommation augmentent dans une même proportion. À Lachine, la tertiairisation s'opère de façon particulière au profit des services à la consommation qui comprennent des activités comme le commerce, les loisirs et divertissements, l'hébergement et la restauration, etc.

En ce qui concerne les efforts entrepris pour adapter la main-d'oeuvre aux exigences des entreprises modernes, deux initiatives donnent à voir des expériences enrichissantes, il s'agit des projets Formaplus, sous l'impulsion du RESO au Sud-Ouest, et GRH+ sous l'impulsion de la CDEC-Lasalle-Lachine, pour les deux arrondissements correspondants.

À l'initiative de Parcs Canada, un plan de revitalisation du territoire a été adopté. Reconnu comme élément physique à fort potentiel pour la revitalisation du territoire, le canal de Lachine a été réouvert pour une nouvelle fonction, le récréotourisme. La reconversion des immeubles industriels a permis d'attirer et loger de petites et moyennes entreprises de services et de la nouvelle économie. Dans chaque arrondissement, une stratégie a été mise en œuvre dans le but de profiter des nouvelles conditions afin de créer des emplois et des entreprises. Nous verrons dans les chapitres suivants, comment opèrent les organisations d'intermédiation afin d'assurer l'appui à l'entrepreneuriat dans ce nouveau contexte.

4 L'OFFRE D'INTERMÉDIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PME

Dans le chapitre 1, nous avons défini les intermédiaires du développement économique local en nous référant aux organismes qui opèrent comme partenaires des entrepreneurs locaux. Ensuite, au chapitre 2, nous avons présenté le contexte de l'émergence de ce type d'organisations. Puis, au chapitre 3, nous avons abordé leur pertinence en regard des problèmes de développement qui affectent notre terrain d'étude. Dans ce chapitre, nous présentons d'abord l'évolution des dispositifs d'intermédiation dans les territoires de la zone du canal de Lachine, puis une analyse systématique de leur offre de ressources aux PME.

4.1 Les dispositifs endogènes dans la zone du canal de Lachine: les opérateurs généralistes de l'intermédiation du développement

Depuis la crise de l'industrie fordiste, le mouvement associatif montréalais a placé l'action collective de développement au centre de ses préoccupations. Néanmoins, divers modes d'action se sont succédés. Nous avons vu qu'au cours des années 1960, l'action de ce mouvement visait essentiellement l'animation sociale avant d'opter pour des stratégies de création d'emploi, qui ont mis l'action collective en interaction avec les entreprises (Joyal, 2002). Dans les années 1980, l'action locale d'appui aux PME était dominée essentiellement par des initiatives communautaires prises par les premières Corporations de développement économique local. Depuis, d'autres organismes ont été créés, comme résultat de l'action communautaire, publique ou privée, certains dans une perspective généraliste, d'autres étant plutôt spécialisés. Tous ces organismes constituent un système local d'intermédiation de l'appui au développement. Nous avons distingué quatre périodes qui correspondent à quatre générations de ce type d'organisme à Montréal, ce qui nous permet de proposer une grille de classification des organismes d'intermédiation généralistes et spécialisés que nous avons pu repérer sur notre territoire d'étude (Tableau 4.1).

Tableau 4.1: Les organismes d'intermédiation du développement du Sud-Ouest de l'île selon leur territoire d'intervention et leur génération

Territoire	Génération	Période	Système local d'intermédiation du développement			
			Opérateurs généralistes		Professionnels des services de proximité	
			Initiatives Publiques	Initiatives communautaires	Initiatives communautaires	Initiatives privées
Sud-Ouest	1 ^{re}	1980-1987		PEP		GAJE,
	2 ^e	1988-1990		CDEC (RESO)		SAJE
	3 ^e	1991-1997		CJE		
	4 ^e	1998-2000		Mandat CLD au RESO	FORMAT +	
Verdun	1 ^{re}	1980-1987				GAJE
	2 ^e	1988-1990				SAJE
	3 ^e	1991-1997		CJE		
	4 ^e	1998-2000	CLD-Verdun,	CLD-Verdun		
Lasalle	1 ^{re}	1980-1987	CDEL			GAJE
	2 ^e	1988-1990				SAJE
	3 ^e	1991-1997		CDEC-Lasalle-Lachine, CJE		
	4 ^e	1998-2000		Mandat CLD à la CDEL	GRH+	
Lachine	1 ^{re}	1980-1987				GAJE
	2 ^e	1988-1990				SAJE
	3 ^e	1991-1997		CDEC-Lasalle-Lachine, CJE		
	4 ^e	1998-2000	CLD-Lachine		GRH+	

4.1.1 Un premier intermédiaire généraliste : le PEP et ses leçons pour l'intermédiation du développement

Aussitôt après son apparition dans les années 1980, le mouvement pour le développement local communautaire n'a pas tardé à s'inscrire dans une démarche pragmatique. Ainsi, une triple dimension a été imprimée dès lors à sa démarche, en premier lieu, les actions de création d'emploi ainsi que de développement de l'employabilité et l'entrepreneuriat ; en second lieu : la lutte pour le logement et l'aménagement du territoire ; enfin, en troisième lieu, la lutte pour répondre aux besoins des citoyens les plus démunis. Il convient aussi de savoir comment ces stratégies se sont présentées dans les territoires de la zone du canal de Lachine.

Comme nous l'avons signalé au chapitre précédent, au début des années 1980, le quartier Pointe-Saint-Charles, dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, constitue l'épicentre de l'action collective du développement communautaire dans la région de Montréal. Ce

quartier est l'un des plus vieux sites industriels, où la crise du mode de production fordiste a engendré des traumatismes sociaux intenses, au point que, comme on l'a vu dans le chapitre précédent, l'exode vers les nouvelles banlieues a occasionné une perte démographique considérable. Si l'arrondissement du Sud-Ouest, auquel se rattache ce quartier, a enregistré d'importantes pertes de population, la situation s'est avérée encore plus critique dans le quartier Pointe-Saint-Charles, car 14 000 personnes y vivaient au début des années 1980, alors qu'il était habité par 30 000 personnes au début des années 1940. Les indicateurs socioéconomiques montraient tous une situation dégradée : 50% de la population était inscrite à l'assurance-chômage ou à l'aide sociale, tandis que 40% des familles vivaient sous le seuil de la pauvreté. Malgré un certain dynamisme affiché par l'entrepreneuriat québécois, les efforts consentis s'avérèrent insuffisants pour apaiser la tension sociale, d'autant plus qu'à cette époque, un quart des résidents de Pointe-Saint-Charles n'avaient pas fini leur 9^e année de scolarité.

C'est en raison du contexte de précarité ainsi décrit qu'une dizaine d'organismes communautaires du quartier ont pris l'initiative d'organiser un mini-congrès, de préconiser un diagnostic socioéconomique du quartier dans le but de :

- Faire connaître les besoins réels du quartier aux pouvoirs publics ;
- Démontrer l'inadéquation entre les interventions des tous les paliers gouvernementaux et les convaincre de la nécessité de mettre sur pieds une nouvelle forme d'intervention ;
- Se doter d'une stratégie d'intervention adéquate au contexte de crise.

Un rapport issu de cette rencontre préconisait une option axée sur la relance de l'emploi, la participation citoyenne et un appui financier de l'État, en vue d'entreprendre une démarche de revitalisation qui intègre aussi bien la planification que la gestion du processus de développement (Escaffre, 2002).

Les dernières fermetures d'usines en 1983 exercèrent une fonction catalytique. Il en découle une initiative d'envergure avec la création du Programme économique du Pointe-Saint-

Charles (PEP), dont le degré de mobilisation va susciter une importante intervention du gouvernement du Québec. En effet, grâce à une subvention de 70 000\$ (Gagnon, 1984), un diagnostic territorial est rédigé permettant aux animateurs²⁸ de procéder à l'enregistrement du PEP comme première corporation de développement économique communautaire de la région métropolitaine de Montréal en août 1984.

La mission principale du PEP était de « relever les conditions de vie des habitants du quartier en travaillant à améliorer l'aménagement du territoire et à développer l'employabilité » (Silvestro, 2001 : 35). En effet, l'investissement dans l'environnement résidentiel et social qui apparaissait comme facultatif est considéré à partir de ce moment comme indispensable pour assurer le maintien de l'emploi, parce qu'il améliore l'attractivité du quartier vis-à-vis des entreprises et de ce fait contribue à freiner l'émigration (OCDE, 1987).

Cette nouvelle stratégie de développement de Pointe-Saint-Charles repose sur trois composantes :

- Le recours aux programmes de formation en vue de la revalorisation des ressources endogènes témoignant d'un certain intérêt à l'entrepreneuriat ;
- L'accompagnement des initiateurs dans le but d'assurer le succès de leurs projets d'entreprise ;
- L'appui aux entrepreneurs pour leur faciliter l'accès aux aides financières de l'État.

Sur le plan historique, les initiateurs de PEP s'étaient inspirés des expériences menées au Canada, dans la région du Bas Saint-Laurent, à Sydney en Nouvelle Écosse et à Boston, aux États-Unis (Soumis, 1985b). Par contre, au Québec, le PEP s'avérait être une première expérience du genre en milieu urbain.

²⁸ Mme Nancy Newmtan, une activiste féministe, agente du YWCA, un ancien prêtre ouvrier au Chili et d'autres acteurs impliqués dans des activités communautaires furent les initiateurs de cette action.

Pour réunir les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs, le PEP a dû recourir à l'assistance des trois paliers de gouvernement, des groupes communautaires, des syndicats et des entreprises du réseau financier. Il convient de noter qu'à la même période de la mise en œuvre du PEP, deux autres organisations similaires ont été créées dans la région métropolitaine : le Programme action/revitalisation Hochelaga-Maisonneuve (PAR-H-M) et la CDEC Centre-Sud. Dès 1985, la province du Québec apporte son soutien aux objectifs du PEP par le biais de l'Office de planification du développement du Québec (OPDQ)²⁹, qui lui a accordé une subvention de base de 200 000 dollars destinée à la couverture des frais d'opérations. Cette subvention était accompagnée d'un montant de 100 000 dollars issu du fonds d'investissements de l'OPDQ et destiné à l'aide financière aux entreprises, pour une période de quinze mois. En 1987, une autre entente a été conclue avec les trois CDEC de la région de Montréal, garantissant les frais d'opération (Vezina, 1986). Les organisations se voyaient accorder 150 000 dollars, négociables au début de chaque exercice, pour une période de trois ans.

Au terme de sa quatrième et dernière année d'existence, le PEP comptait à son actif un nombre significatif de réalisations sur le territoire de Pointe-Saint-Charles. Le bilan 1984-1988 se présente de la manière suivante (Mousseau, 1989a) :

En matière des services directs aux entreprises :

- 75 entreprises créées totalisant 300 emplois créés ou maintenus ;
- 15 prêts du Fonds régional d'investissement ;
- 2 entreprises manufacturières en démarrage soutenues par le Fonds de développement de l'emploi-Montréal.

²⁹ L'Office de planification du développement du Québec (OPDQ) était une agence gouvernementale qui encadrait les politiques et initiatives régionales de développement, dans les années 1980. Mis sur pied en 1969, suite à la création des régions administratives en 1967, l'OPDQ a été aboli en 1992 pour donner lieu à la création d'un Secrétariat aux affaires régionales, puis à un ministère des régions en 1998. Depuis, la responsabilité du développement régional a été rattachée à divers ministères.

En matière d'employabilité, l'action du PEP a permis d'atteindre les résultats ci-dessous :

- La mise en œuvre d'une banque d'emplois;
- La création d'un centre des ressources aux entreprises du Sud-Ouest, chargé d'apporter de l'aide en termes de tenue des livres pour leurs entrepreneurs ;
- La mise en place d'un centre d'aide aux sans emplois (le CASE).

En ce qui concerne les ressources financières, le PEP a assuré :

- La création d'une coordination des ressources financières du Sud-Ouest (CRFSO), pour constituer une source de financement du PEP pour les entreprises du Sud-Ouest ;
- L'organisation d'une campagne de financement qui a permis de récolter 21 577, 71 dollars ;
- L'organisation d'un colloque international sur le développement local³⁰ ;
- Le déploiement des efforts pour le développement d'outils d'autofinancement.

Par ailleurs, en termes de partenariat de développement, il y a lieu de noter quelques réalisations du PEP :

- La participation au développement d'un groupe de pression dénommé Urgence Sud-Ouest, (une coalition constituée des représentants d'une vingtaine d'organismes populaires et des syndicats locaux) et du Comité pour la relance économique et de l'emploi au Sud-Ouest de Montréal (CREESOM) ;
- La participation au projet de constitution d'incubateurs d'entreprises mené par l'Université de Montréal sur les rues des Seigneurs et Saint-Patrick (Bonhomme, 1986) ;

- L'entente avec l'Université McGill pour la participation de celle-ci à l'action communautaire de Pointe-Saint-Charles, en compensation d'un changement de zonage industriel en vue de l'aménagement d'une résidence pour étudiants au croisement des rues Rose-de-Lima et Deslisle (Mousseau, 1989c et d) ;
- La participation à une coalition dynamique pour la protection du zonage industriel³¹ sur les berges du canal de Lachine, avec d'autres OSBL, notamment la Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles, un organisme qui entreprenait de « réconcilier les processus de développement économique et d'organisations communautaires, trop souvent opposés, dans un processus démocratique de création d'emplois convenables et durables » (Soumis, 1985), ainsi qu'avec POPIR Comité logement et Urgence Sud-Ouest (Chartier, 1989a ; Mousseau, 1989b).

Cependant, malgré un bilan apparemment élogieux, la situation socioéconomique demeurait toujours mauvaise à Pointe-Saint-Charles. Il fallait donc réorienter les stratégies pour améliorer les performances de cette CDEC. C'est ce qui a conduit à la mise en œuvre d'un groupe de réflexion : le CREESOM.

Le demi-succès de l'expérience du PEP permet de faire une série de constats qui caractérisent les débuts de la démarche d'intermédiation de développement dans le Sud-Ouest de Montréal :

³⁰ Sur l'initiative de l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), un organisme sans but lucratif associé au PEP, environ 400 délégués européens, américains et canadiens, avaient échangé leurs expériences au cours d'un colloque international intitulé, *Le local en action*, en décembre 1988 (Mousseau, 1988e ; Dutrisac, 1988).

³¹ « The city must stop the construction of condominiums along the Lachine canal or the blue collar community of Point-Saint-Charles will disappear,...The Point should be strictly an industrial zone, ... told a public hearing in down town Montreal....Industrial zoning is for us the protection of our heritage and our guarantee against an exodus,...Construction of condominiums, near des Seigneurs and St-Patrick Sts., would cause land prices to rise. In turn, industries would not set up shop in the district,...That would prevent the creation of badly needed jobs in one of Montreal's most impoverished areas...land speculation will force rents up and push residents out" (Shef, 1988).

- La dépendance d'un organisme d'intermédiation par rapport aux ressources financières mobilisées constitue un facteur limitant ; ainsi, largement tributaire des contributions de l'OPDQ, le PEP dont les objectifs rencontraient les préoccupations des acteurs locaux, n'a pas pu apporter un soutien à la hauteur des besoins de ceux-ci ;
- La périodicité des négociations, avec les bailleurs extra-locaux, au sujet des ressources fournies par les programmes d'intervention locale, ne coïncide pas toujours avec le cycle des besoins enregistrés par l'organisme d'intermédiation ;
- La densité associative apparue au cours d'un processus de prise de conscience des enjeux territoriaux est un facteur d'encouragement de la volonté d'autonomisation, de mise en valeur de la différence, et un ferment de la volonté d'entreprendre (Bridault, 1994) ;

Le PEP était, certes, né de l'initiative locale, mais sa stratégie de développement n'a pas misé davantage sur la mobilisation des ressources locales. Dans un contexte de crise où la relance exigeait plus de ressources, une densité associative croissante doublée d'un faible niveau d'autonomie a suscité une transformation du PEP en un organisme ayant une mission plus inclusive et des stratégies plus mobilisatrices.

4.1.2 Le CREESOM : un cadre de concertation pour le changement

La détérioration de la situation sociale a continué à Pointe-Saint-Charles, malgré l'engagement du PEP en faveur du relèvement des conditions de vie. Des résidents du quartier ont constitué un groupe de pression, à savoir Urgence-Saint-Henri, qui va s'élargir en Urgence-Sud-Ouest. Profitant des négociations d'une entente fédéral-provincial sur l'adaptation de la main d'œuvre, Urgence-Sud-Ouest et le Comité des élus ont demandé la création d'un véritable comité de relance. C'est ainsi que va naître le Comité de relance économique et de l'emploi au Sud-Ouest de Montréal (CREESOM), constitué un peu plus d'un an après la fermeture des usines Simmons et Coleco en 1987. Le CREESOM repose sur la participation des milieux socioéconomiques (communautaire, syndical et patronal) et des

trois paliers de gouvernement. Toutes ces composantes ont participé au financement du budget³² du Comité (Le Super Régional, 1989).

Si le mandat confié par les acteurs au CREESOM est d'établir « un diagnostic précis sur la situation de l'emploi et de l'économie du Sud-Ouest » (Chartier, 1988a), la création d'une corporation de développement économique et communautaire pour tout l'arrondissement du Sud-Ouest constituait la principale recommandation du CREESOM. Deux options s'offraient au Comité, notamment « favoriser l'implantation de grosses entreprises dans le secteur ou compter sur l'implication des gens du milieu » (Rousseau, 1988).

Au terme de 18 mois de travail, le CREESOM a énoncé un portrait alarmant, aussi bien de l'économie que des conditions sociales au Sud-Ouest. Il a énuméré les records négatifs battus : le chômage, la pauvreté, et en conséquence la dépendance de l'aide sociale et la déqualification (Mousseau, 1989d). Le CREESOM a adressé un total de quatre-vingt-neuf recommandations aux acteurs. Il demandait, entre autres, un investissement gouvernemental de \$200 millions, dont 180 devraient être consacrés à l'immobilisation aux infrastructures (restauration des rues, des routes, des bâtiments industriels, des logements, des artères commerciales, la modernisation des entreprises, la décontamination et l'aménagement du canal de Lachine). Aussi, les investissements réalisés depuis par Parc Canada dans la réhabilitation du canal s'insèrent dans une perspective globale de reconversion économique, sociale et environnementale.

Le CREESOM a formulé plusieurs autres recommandations aux acteurs de développement du Sud-Ouest de Montréal, notamment :

- La consolidation de petits parcs industriels et la création d'entreprises de type nouveau comme des unités de récupération des déchets ;
- Le développement, non pas de grandes industries caractéristiques du passé du Sud-Ouest, mais plutôt de petites et moyennes entreprises ;

³² Les paliers fédéral et provincial ont contribué pour des parts égales de 50 000\$, la Ville de Montréal a accordé 20 000\$, tandis que les partenaires socioéconomiques intervenaient avec 10 000 dollars.

- La valorisation du potentiel touristique du Sud-Ouest ;
- Le soutien aux PME, souvent démunies face à la complexité et à la multiplicité de l'offre de services publics ;
- La mise en œuvre d'un comité d'aide aux personnes sans emploi.

Le CREESOM a proposé aussi l'extension du territoire d'intervention à tout l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, incluant Pointe-Saint-Charles, Griffintown, Petite Bourgogne, Côte Saint-Paul, Ville-Émard et Saint-Henri. Par contre, l'idée d'inclure Verdun, qui avait été évoquée au départ, ne fut pas retenue (Silvestro, 2001). Aux côtés du PEP qui constitue un intermédiaire de la première génération au Sud-Ouest de Montréal, un organisme coopérateur servant d'opérateur professionnel des services de proximité était créé, il s'agit d'une Société d'Initiative de Développement des Artères Commerciales (SIDAC).

4.1.3 Un intermédiaire de la 2^e génération : le RESO

Au cours de la période allant de 1990 à 1998, les acteurs du Sud-Ouest de l'île impliqués dans le processus de développement local ont assisté à la consolidation d'une corporation de développement économique communautaire (CDEC) appelée Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO), dans le territoire couvert par l'ancien PEP, et à la création d'une nouvelle CDEC, Transaction pour l'emploi (la future CDEC-Lasalle-Lachine), dans les anciennes villes de Lasalle et de Lachine.

Structuré conformément aux recommandations du CREESOM de novembre 1989, le Regroupement économique et social du Sud-Ouest est né en 1990 et a reçu la mission d'assurer la relance économique et sociale du territoire au profit de la population locale (Silvestro, 2001). Si le RESO hérite des objectifs de développement économique communautaire du PEP, il se différencie de celui-ci sur deux aspects : d'abord, par son échelle d'action, qui débordait le quartier Pointe-Saint-Charles pour couvrir tout l'arrondissement du Sud-Ouest, ensuite, par sa mission, qui porte davantage sur des objectifs économiques. Globalement, le rôle du RESO est celui de rapprocher les industries du secteur

et la population par le biais de programmes de formation et de recyclage (Léger, 1989). En matière de développement des entreprises, le RESO entendait arrêter les pertes d'emploi et les fermetures d'entreprise et mettre en œuvre des stratégies proactives de développement économique (Silvestro, 2001).

En tant que CDEC, le RESO bénéficie d'une large base de légitimité due, selon Morin et al. (1994), à plusieurs facteurs :

- Le RESO a hérité de la crédibilité du PEP et constitue un regroupement de plusieurs milieux, notamment communautaires, syndicaux, d'affaires, ainsi que des institutions financières ;
- La présence des dirigeants d'entreprises au conseil d'administration améliore les relations avec les institutions financières ;
- Le RESO a bénéficié du transfert de confiance de la part des acteurs politiques (des niveaux local, municipal, provincial et fédéral) qui ont fermement soutenu le PEP ;
- L'importance accordée au développement du sentiment d'appartenance des résidents du Sud-Ouest et leur détermination à se prendre en charge s'expriment à travers un slogan : « organiser notre développement ensemble » ;
- Le personnel de cette CDEC provient en majorité des organismes communautaires partenaires.

Le RESO hérite des avantages relatifs aux partenariats conclus par le PEP avec des acteurs de divers paliers de gouvernement. Ainsi, il reçoit l'appui du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) et du Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre. Créé en 1987, le Fonds de développement Emploi-Montréal a été constitué par deux bailleurs, à savoir : la Ville de Montréal, par l'entremise de la Société de développement industriel, et le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Le RESO a bénéficié de ce programme au même titre que deux autres signataires, les CDEC Centre-Sud et le Programme Action revitalisation d'Hochelaga-Maisonneuve (Favreau, 1987).

4.1.4 Intermédiation de la 3^e génération : le partenariat local avec le CLD

Dans une perspective de développement économique inédite en Amérique du Nord, le Québec optait, en 1997, pour une stratégie plus active de soutien au développement local et régional, qui consistait à « confier une plus grande responsabilité aux acteurs locaux, dans une perspective de partenariat » (CLD de Montréal, 2000). La matérialisation de cette politique à Montréal depuis 1998 passait par la mise sur pied d'une nouvelle structure d'intermédiation, le Centre local de développement (CLD).

Les CLD constituent des guichets multiservices pour l'aide à l'entrepreneuriat qui offrent les services de soutien au pré démarrage et au développement des entreprises. Par leur configuration organisationnelle, les CLD fonctionnent selon une double structure, à savoir : une structure d'association, représentative à travers les assemblées générales électives et les collèges électoraux et une structure d'entreprise qui montre une certaine cohérence avec la taille des CDEC (Camus et Malo, 2002).

Il incombe à chaque CLD la responsabilité d'élaborer une stratégie locale de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises comprenant aussi les entreprises d'économie sociale. Le CLD doit se servir des stratégies régionale et provinciale de développement pour élaborer un plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE, devenu aujourd'hui le plan d'action local pour l'économie et l'emploi ou PALÉE). Par ailleurs, il peut signer des contrats de production ou de provision de services avec d'autres organisations.

Si les CLD sont gérés par des milieux locaux, leur financement est assuré conjointement par le gouvernement provincial et les municipalités. Chaque CLD bénéficie de deux enveloppes. La première, dite enveloppe intégrée, couvre à la fois le fonctionnement, les études et la recherche, ainsi que l'aide au développement de l'entrepreneuriat, au titre de Fonds local d'investissement (FLI). La deuxième est une enveloppe consacrée au développement des entreprises de l'économie sociale (coopératives, organismes sans but lucratif, etc.), dénommé Fonds d'économie sociale (FES). C'est au moyen de ces fonds que chaque CLD assure son

action d'intermédiation du développement au profit des entreprises, conformément à l'esprit et à la lettre d'une convention de performance.

Un cahier d'obligations appelé entente de gestion, lie le conseil d'administration du CLD, la municipalité et le ministère responsable, sur une base annuelle, avec une clause de reconduction automatique, tant que les autres clauses de l'entente sont respectées. Réévalué annuellement sur la base du rapport entre les résultats obtenus et les résultats programmés, le budget du CLD constitue une véritable convention de performance dans un contexte de gestion par objectifs entre le milieu local et le gouvernement provincial.

4.1.5 Intermédiation par délégation : le mandat CLD aux CDEC locales

En juin 1998, le ministère de la Métropole parvenait à une entente avec les CDEC dont le RESO. Les CDEC des arrondissements de la Ville de Montréal qui ont auparavant refusé de devenir tout simplement des CLD acceptaient de servir de mandataires du CLD dans leurs arrondissements respectifs (Camus et Malo, 2002). Grâce à l'entente intervenue, le mandat du CLD a renforcé la capacité d'intervention des CDEC, sans qu'ils aient eu besoin de renoncer aux activités d'employabilité, lesquelles ne font pas partie de la mission du CLD (Camus et Malo, 2002)³³.

Selon les modalités d'implantation en vigueur lors de la création des CLD, le gouvernement s'abstient d'imposer un modèle rigide d'organisation, la structuration des CLD s'effectuant selon les spécificités et les priorités locales. Ainsi, avec l'implantation du CLD dans la Ville de Montréal, il a fallu procéder à des adaptations de son mandat et de ses activités parce qu'il aurait pu se trouver en conflit avec la mission et les activités de CDEC (Camus et Malo, 2002). Dans la zone du canal de Lachine, on observe une forte influence des réalités locales sur le mode de structuration. Il se crée ainsi un CLD autonome à Verdun, un mandat à un seul

³³ Les activités d'employabilité ont été prises en compte dans une autre initiative, la réforme de la sécurité de revenu qui a mis en œuvre une politique active relative au marché du travail qui a consisté au regroupement de tous les services publics afférents dans le centre local de l'emploi (CLE).

intermédiaire, soit le RESO au Sud-Ouest, et un mandat à trois intermédiaires, entre la CDEC-Lasalle-Lachine, le CLD de Lasalle et celui de Lachine.

4.1.5.1 Le mandat du CLD au RESO

Avec l'acceptation du mandat de CLD de Montréal, le Regroupement économique du Sud-Ouest (RESO) prenait ainsi en charge la gestion d'un Fonds local d'investissement (FLI), et d'un Fonds de développement de l'emploi et de l'économie sociale (FDES), pour ses interventions auprès des entreprises du Sud-Ouest. Grâce à ces nouveaux outils, le champ d'intervention du RESO s'est élargi à l'entrepreneuriat privé et à l'économie sociale (Silvestro, 2001). Néanmoins, le mandat CLD a engendré un risque d'institutionnalisation et un processus de bureaucratisation et d'extension technocratique, qui éloigne le RESO de son milieu (Silvestro, 2001). Une dépendance réciproque s'instaurait ainsi entre l'État et la CDEC à travers le mandat CLD : l'État dépendant des CDEC pour assurer l'application, la gestion et la promotion de ses programmes à Montréal, et les CDEC dépendant de l'État pour une bonne partie de leur financement.

4.1.5.2 La situation dans l'arrondissement de Verdun

Avec une économie basée plus sur les services que sur l'industrie, Verdun a enregistré moins de fermetures d'usines que les autres territoires de la zone du canal de Lachine. Toutefois, le taux de chômage qui était de 12,7% a augmenté aussi fortement qu'ailleurs (Montréal, 2001). Les disparités sont certes manifestes entre l'Île des Sœurs, marquée par la richesse du quartier Desmarchais-Crawford, où réside la classe moyenne aisée, et le reste de l'arrondissement où se concentre la pauvreté.

Naissance du mouvement associatif verdunois

Sur le plan associatif, les traumatismes sociaux que traduisent les indices socioéconomiques dégradés ont mobilisé les organisations communautaires, qui jouissent d'une longue tradition

sur le territoire. Mais, au début des années 1980, l'ensemble du tissu communautaire était encore axé sur les services aux résidants (Centraide, 2003). Les ressources organisationnelles à Verdun se partageaient le territoire selon les deux principales communautés : anglophone et francophone. Quatre d'entre ces organismes se distinguaient davantage :

- Le Centre communautaire Dawson (CCD) ;
- Le Réseau d'entraide de Verdun (REV) ;
- Le Projet Programme d'aide au logement (PAL) ;
- Le Centre des femmes de Verdun (CFV).

Ainsi, jusqu'à la fin de la décennie 1980, la réinsertion en emploi et l'entrepreneuriat n'avaient pas encore été intégrés aux programmes d'action des organismes communautaires de Verdun.

Le CLD de Verdun : un guichet unique pour l'entrepreneurial

Non pourvu d'une CDEC, l'arrondissement de Verdun est desservi par un CLD, le CLD de Verdun, qui gère directement un Fonds local d'investissement, un Fonds d'économie sociale et un Fonds jeunes promoteurs (FJP). Plusieurs organismes locaux d'intervention en entrepreneurship se sont regroupés autour d'une table de concertation initiée par le CLD de Verdun : le Collège d'informatique et d'administration de Verdun, les Déjeuners d'André, le SAJE Montréal-métro, les Services d'intégration Professionnelle, le Carrefour jeunesse-emploi de Verdun, la Société de développement commercial Wellington, le Centre local d'emploi de Verdun, le Centre d'affaires de Verdun et le centre d'entrepreneurship du CEGEP André-Laurendeau.

Le CLD-Verdun développe des relations de partenariat avec d'autres opérateurs d'animation du développement de l'arrondissement, notamment :

- Le Centre local de l'emploi de Verdun (CLE), qui offre des services sur mesure aux personnes et aux entreprises ;

- Le Cible Retour à l'emploi, qui offre des méthodes dynamiques de recherche d'emploi ;
- Le Centre d'affaires de Verdun, qui propose un soutien en bureautique, en conseil informatique, ainsi que l'accès à des locaux et salles de réunions à moindre coût ;
- La Fondation du Maire de Montréal, qui accorde des financements aux jeunes initiateurs de projets, sous forme de bourse et en assure un suivi ;
- La Fondation de développement local de Verdun, qui soutient les gens d'affaires de Verdun, en matière de réseautage et de participation au développement local ;
- Le projet Quartier Centre, qui s'attelle à la mobilisation des citoyens en vue d'améliorer la qualité de vie au sein de la communauté établie dans le quartier ;
- Le Forum économique de Verdun, dont l'objectif est d'encourager la relance, la consolidation et la réactivation de l'activité socioéconomique et communautaire ;
- Le Club Rendez-vous d'affaires de l'île des Sœurs, qui constitue un cadre de réunions de gens d'affaires au sein duquel se créent des liens aussi bien entre entrepreneurs qu'avec les résidents ;
- Le projet PRIME, qui est une organisation qui offre des services en matière de partenariat, de réseautage, d'innovation, de mentorat et d'entrepreneurs ;
- L'organisation RAME, qui recherche des mentors pouvant aider les entrepreneurs, organismes ou associations locales.

4.1.5.3 La situation à Lasalle et Lachine

Dans les arrondissements de Lasalle et de Lachine, la pratique de l'entraide a précédé de quelques années celle d'intermédiation du développement au profit des entreprises.

Des actions bénévoles dans le champ de l'entraide

À la fin des années 1980, la réinsertion psychosociale constituait encore la composante majeure de l'action communautaire. Cela ressort des réunions d'information et d'échanges portant sur les ressources et les services du milieu auxquelles prenaient part une trentaine

d'intervenants provenant des organismes communautaires de Lasalle, Lachine, Saint-Pierre, Ville Émard et Verdun, à l'invitation de la Commission scolaire du Sault-Saint-Louis; ce qui a conduit les intervenants à se regrouper en vue d'améliorer l'efficacité de leurs interventions. C'est à cette démarche que nous devons la formation en mars 1989, du Comité inter-organismes du Sud-Ouest de l'île de Montréal (Silvestro, 2001), qui regroupe plusieurs organisations comme le Centre Travail-Québec/Lasalle-Lachine (CTQ), la Commission scolaire du Sault-Saint-Louis (CSSSL), le Centre d'emploi du Canada à Lasalle (CEC), le service externe de main-d'œuvre (SEMO). Les priorités identifiées par ces acteurs étaient loin de privilégier des actions de l'entrepreneuriat. Elles étaient axées essentiellement sur l'intervention psychosociale.

En 1989, les acteurs locaux réunis dans le cadre du Comité inter-organismes du Sud-Ouest de l'île retenaient les priorités suivantes pour le secteur de Lasalle :

- la prévention psychosociale par le biais d'une organisation appelée Centre d'entraide Expression, créée en 1990 ;
- les services d'insertion pour les immigrants par l'intermédiaire du centre PRISME, créé en 1991 ;
- le développement de la préemployabilité, de l'employabilité et l'intégration à l'emploi pour les sans-emploi, ainsi que des immigrants au sein d'un nouveau regroupement : Transaction pour l'emploi (Transaction pour l'emploi, 2005).

Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration a alloué un budget à Transaction pour l'emploi, ce qui lui a permis de se fixer un objectif d'insertion à l'emploi d'au moins 90 immigrants par an (Entrevue Q, 2006).

À Lachine, l'action collective s'inscrit aussi, comme à Lasalle, dans le champ de l'entraide au début des années 1980. Les actions communautaires y étaient loin des préoccupations entrepreneuriales. Cependant, des ressources organisationnelles mises en œuvre par la suite vont jouer un rôle actif dans le déclenchement de l'action collective de développement économique, tels :

- Le Carrefour d'entraide Lachine,
- Le Centre multi-ressources de Lachine,
- Le Relais populaire.

Création de Transaction pour l'emploi (CDEC-Lasalle-Lachine)

En 1997, la CDEC Transaction pour l'emploi a été créée, comme résultat de l'action communautaire à Lasalle et à Lachine. En effet, déjà à partir du printemps 1991, de nouveaux partenaires étaient venus se joindre au groupe de concertation des organismes du Sud-Ouest, il s'agit de la Commission de formation professionnelle (CFP), de la Chambre de commerce Lasalle-Verdun, de la SIDAC Lachine et enfin du centre d'entrepreneurship du collège André Laurendeau de Lasalle.

Dès juin 1991, une centaine d'entreprises ainsi que des représentants des milieux syndicaux exprimaient le besoin de se joindre au groupe de Transaction pour l'emploi, ce qui a conduit, à l'élargissement du groupe et à son incorporation le 11 mai 1992. La mission du groupe changea, pour viser alors le développement, la stimulation, la promotion et la coordination des initiatives locales pour l'emploi (Silvestro, 2001). L'action communautaire passe ainsi de la sphère du bénévolat et de l'entraide à celle du développement économique, rejoignant ainsi le mouvement qui avait pris naissance avec le PEP à Pointe Saint-Charles, et qui se poursuit avec le RESO.

Mais, c'est seulement en 1997 que ce groupe a été constitué en une Corporation de développement économique communautaire (CDEC), avec comme territoire d'intervention les arrondissements de Lasalle et de Lachine (Transaction pour l'emploi, 2005). La transformation de Transaction pour l'emploi en CDEC s'est accompagnée de l'élargissement de sa mission. De la concertation sur l'emploi, elle a intégré aussi le développement économique local (Entrevue Q, 2006). En sa qualité de CDEC, Transaction pour l'emploi assume la responsabilité de lier les trois composantes du développement, à savoir : le développement économique et social, le développement des entreprises, ainsi que l'emploi et

le développement de la main-d'œuvre. L'action de Transaction pour l'emploi, comme celle de toute CDEC, consiste essentiellement à répondre aux besoins du milieu, en conformité avec les dynamiques propres du territoire et en harmonie avec les ressources existantes, pour apporter des solutions aux problèmes identifiés (Transaction pour l'emploi, 2005). C'est dans cette optique que cette CDEC a énoncé ses objectifs :

- « Faciliter les échanges et la concertation entre les différents partenaires des milieux socio-économiques, du domaine de l'éducation et des entreprises afin de contribuer au bon fonctionnement et au développement du marché du travail pour LaSalle, Lachine...;
- Favoriser le partenariat pour mieux relever ensemble les défis liés à l'emploi dans un esprit de complémentarité et de solidarité plutôt que de compétition et de concurrence» (CDEC Lasalle-Lachine, 2005).

Dès lors, la CDEC offre différents services généraux aux entreprises, aussi bien privées que sociales, dans le but de susciter leur croissance et la création d'emplois. Parmi ces services, on peut distinguer :

- un service d'accueil et de référence, tant pour les entrepreneurs, les organismes locaux que pour les chercheurs d'emploi ;
- le développement des habiletés et compétences des personnes sans emploi ;
- l'organisation des services-conseils notamment auprès des PME, commerçants, professionnels, micro-entreprises et autres sur des questions touchant la recherche de financement, la stratégie de développement de marché, le marketing, la gestion des ressources humaines et même l'exportation;
- l'amélioration des connaissances du marché du travail local et le retour au travail des sans-emploi ;
- le développement de l'employabilité, afin de mettre en contact les chercheurs d'emploi avec les entreprises à la recherche de main-d'œuvre ;
- la préservation des emplois grâce à l'action des comités de sauvegarde pour diverses entreprises ;

- l'organisation de la concertation, c'est-à-dire la mobilisation par le consensus, les initiatives et projets stratégiques du milieu (qui apportent des solutions aux problèmes identifiés).

Pour assurer la croissance des exportations dans les petites et moyennes entreprises, la CDEC Transaction pour l'emploi cherche à soutenir leurs projets d'innovation et de croissance en assurant:

- l'analyse et le diagnostic des besoins et des difficultés rencontrées par les PME;
- l'animation d'un réseau de gestionnaires de services susceptible de faciliter la communication entre les entreprises et aider à l'amélioration de leur productivité ;
- l'animation des activités promotionnelles axées sur l'accroissement de la visibilité des PME du territoire et l'aide à la commercialisation de leurs produits ;
- l'information aux entreprises sur les différents programmes mis à leur disposition par Développement Économique Canada et d'autres instances ministérielles.

En plus, Transaction pour l'emploi a mis en place des services relatifs à l'expansion des exportations des entreprises locales. En guise d'exemple, nous avons retenu le cas d'une mission commerciale conduite aux États-Unis en l'an 2001, par cette CDEC.

«Après avoir participé au Job Shop Show de Rochester en 2001, la CDEC, en collaboration avec le Consulat Général du Canada à Boston, a organisé une mission commerciale à Boston en mars 2004. Outre l'importance commerciale de ces missions, la CDEC instaure un aspect « pédagogique » en incluant des entreprises novices à l'exportation » (Transaction pour l'emploi, 2005).

Pour réaliser toutes ces activités, la CDEC-Lasalle-Lachine ne peut compter que sur les contributions de deux bailleurs de fonds, à savoir Développement économique Canada et Emploi-Québec. La CDEC, en outre, fait partie des quinze CDEC québécoises qui ont constitué le Regroupement des CDEC du Québec, un lieu d'échange d'informations et d'actions communes autour de certains projets visant la promotion du développement économique communautaire.

Au niveau infraterritorial, elle a procédé à la mise sur pied du Réseau de gestionnaires en ressources humaines du sud-ouest de l'île de Montréal (Transaction pour l'emploi, 2005) qui permet aux entrepreneurs de se rencontrer et d'échanger avec leurs pairs à l'occasion des déjeuners-conférences gratuits organisés à intervalles réguliers et animés par des experts.

La CDEC-Lasalle-Lachine a organisé un certain nombre d'activités et mobilisé des programmes d'intervention qui lui permettent d'accomplir son mandat, notamment :

- des comités de vigilance et de survie d'emplois ;
- des cellules de parrainage qui font le mentorat ou des structures de mini-incubation ;
- un programme-Tremplins-formation qui permet d'assurer le recrutement d'entreprises;
- un programme d'aide concernant l'amélioration de la productivité ;
- un concours local en entrepreneurship ;
- des projets spécifiques sur les questions de la formation : le GRH+ qui travaille en collaboration avec le projet FormaPlus du RESO.

Si Transaction pour l'emploi, devenue la CDEC-Lasalle-Lachine, a été la première CDEC de la région métropolitaine à voir le jour en dehors du territoire de l'ancienne Ville de Montréal, sa création tardive a néanmoins précédé de peu un changement majeur dans la relation triangulaire bailleurs-intermédiaires-entreprises, soit l'attribution du mandat de CLD aux CDECs.

Le mandat du CLD à la CDEC-Lasalle-Lachine

À l'opposé de l'évolution observée dans le cas des CDEC de Montréal qui étaient réticentes à assumer les fonctions de CLD, dans le cas de la CDEC-Lasalle-Lachine, le partenariat avec le CLD était recherché. Néanmoins, alors que la CDEC souhaitait assumer pleinement le mandat CLD, les rapports avec les municipalités constitutives de son territoire d'intervention

vont se caractériser par des frictions, au point qu'une partie seulement du mandat CLD lui sera attribuée.

«La CDEC-Lasalle-Lachine éprouve des difficultés à se développer parce que son territoire est constitué de deux anciennes villes de banlieue, ce qui nous expose à la chicane avec les autorités correspondantes qui prétextent ne pas vouloir se laisser dominer par des organismes communautaires. Notre organisation est une CDEC de banlieue, non créée par un pouvoir municipal, la seule à n'avoir pas de mandat CLD.

D'autre part, au regard des difficultés relationnelles entre les arrondissements et nous dans le domaine de l'entrepreneuriat, Développement économique Canada (DÉC), par exemple, menace de retirer ses financements et nous suggère de nous occuper plutôt de la revitalisation. Tout ceci exerce une incidence sérieuse sur notre visibilité sur le territoire. Plusieurs dirigeants d'entreprise pensent que notre CDEC n'offre qu'un service d'employabilité, alors que nous mettons sur pied des clubs de qualité qui ont permis à certaines PME d'accéder rapidement à la norme ISO, au coût de 5000\$, au lieu d'un montant habituel de 30 000\$. Nous organisons des voyages promotionnels, comme la participation de certains entrepreneurs au forum du Futuralia³⁴ à Sherbrooke, en 2000 et à une mission commerciale à Boston, en 2000; nous prodiguons aux entrepreneurs des conseils sur la recherche des subventions salariales, etc. Nous sommes obligés de faire du porte à porte auprès des entreprises.

Les arrondissements, et particulièrement celui de Lasalle, croient que nous prenons du pouvoir et mènent de la résistance. Les élus municipaux, quant à eux, veulent tout contrôler. En raison de cette tension, nous ne pouvons pas atteindre tous nos objectifs annuels.

Étant au courant des conséquences des conflits territoriaux sur notre visibilité, Québec et la Ville de Montréal aussi veulent savoir qui fait quoi.» (Entrevue F-a, 2006)

³⁴

À l'initiative du groupe européen SERDEX International un forum multisectoriel et international d'affaires, FUTURALLIA, permet aux décideurs de PME d'échanger sur un planning de 12 rendez-vous d'affaires choisis à partir du catalogue des participants à la recherche de partenariats, d'alliances commerciales, financières, stratégiques ou technologiques et de synergies à développer. Au mois de juin 2000, c'est Sherbrooke, au Québec qui a servi de cadre à ces rencontres de maillage entre les chefs d'entreprises.

4.2 Les opérateurs professionnels spécialisés dans la zone du canal de Lachine

D'autres organismes locaux dont l'action intéresse les PME ont été créés par la suite; il s'agit d'un organisme appelé initialement le Groupe d'aide aux jeunes entrepreneurs (GAJE), qui deviendra par la suite la Société d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE), et du Centre jeunesse-emploi (CJE).

4.2.1 Les services d'aide aux jeunes entrepreneurs : du GAJE au SAJE

En 1985, un organisme de prestations spécifiques de services aux PME, le Groupe d'aide aux jeunes entrepreneurs (GAJE) du Sud-Ouest de Montréal, a été mis sur pied. Le GAJE est né dans le but de répondre à un défi nouveau auquel se confrontaient les jeunes, à savoir, la création de leur propre emploi, comme option face à la difficulté d'en trouver un sur le marché du travail. Les services-conseil de GAJE étaient subventionnés au départ par le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR). À partir de 1987, ces services sont financés par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST).

En 1992, le GAJE du Sud-Ouest s'est transformé en SAJE du Sud-Ouest de Montréal. Le changement de nom s'est accompagné de l'élargissement de son territoire qui couvre maintenant l'ensemble du Sud-Ouest de l'île de Montréal. Le SAJE est un organisme privé, à but non lucratif, spécialisé dans le démarrage et le développement des PME et qui a pour vocation de stimuler l'entrepreneursip en offrant aux jeunes entrepreneurs, de 18 à 35 ans, des outils et conseils dont ils ont besoins pour réussir leurs projets. Les interventions de SAJE consistent concrètement en des conseils visant la validation de la rentabilité du projet³⁵, en l'information sur le mode de financement le plus approprié ainsi que sur les différents programmes existants.

4.2.2 *Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE)*

Le Carrefour Jeunesse-emploi (CJE) est un organisme qui constitue un service d'intégration professionnelle offert aux jeunes et aux adultes de 18 à 35 ans. En plus des services-conseil d'orientation, les axes principaux d'intervention du CJE concernent la sensibilisation à l'entrepreneuriat, les services-conseil en entrepreneuriat, l'identification des projets d'affaires, les références à des organismes de soutien au démarrage et la mise sur pieds de coopératives de travailleurs autonomes.

4.3 Analyse des programmes d'intervention auprès des PME

Comme partout au Québec, les intermédiaires de développement qui œuvrent dans la zone du canal de Lachine se servent des programmes d'intervention mis en œuvre par des bailleurs de fonds divers. Pour mieux comprendre le système d'intermédiation existant dans le Sud-Ouest de l'île de Montréal et tenter ainsi une typologie, nous passerons en revue les principaux programmes dont les ressources font l'objet de l'intermédiation par des organismes locaux opérant dans notre territoire d'étude.

4.3.1 *Fonds local d'investissement (FLI)*

Le Fonds local d'investissement (FLI) du CLD de Montréal lancé en 1998 est un programme offert par le gouvernement provincial à travers le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM). Ce dernier le finance conjointement avec deux autres partenaires, le Comité régional des élus (CRE) de Montréal et la Ville de Montréal. Sur notre terrain d'étude, l'action d'intermédiation ou de distribution des ressources de ce programme est assurée par différents prestataires de services, à savoir par le CLD à Verdun de façon directe, par le RESO dans l'arrondissement du Sud-Ouest de façon indirecte mais en guichet unique, et par un mandat éclaté en divers arrangements à Lasalle (trois prestataires de services) et à

³⁵

Cela peut concerner un projet de démarrage, la croissance sur les marchés locaux ou internationaux, le développement de nouveaux produits, la commercialisation de nouveaux produits, le redressement ou le commerce électronique.

Lachine (deux prestataires). Les secteurs d'activité prioritaires sont différents selon les arrondissements.

Le volume des ressources du FLI offertes à un initiateur de projet varie d'un territoire à un autre. Ainsi, il est utile d'examiner deux facteurs susceptibles d'influencer ces différences : les paramètres pris en compte par le gouvernement provincial pour déterminer sa contribution au Fonds local d'investissement du territoire concerné et les enjeux identifiés par le milieu lors de l'élaboration du diagnostic du territoire. Dans le cas du RESO, le plafond du montant que cette CDEC alloue à un projet d'entreprise par le biais du FLI est de 15 000 dollars. À Verdun, ce plafond est de 5000 dollars, sauf décision contraire du Conseil d'administration, alors qu'il peut atteindre 50 000 dollars à Lasalle et 65 000 dollars à Lachine.

Les conditions imposées aux demandeurs varient aussi. La mise de fonds exigée du promoteur d'un projet par le RESO, en guise de conditions d'admissibilité au FLI, est de 20% du capital sollicité. Le CLD de Verdun, par contre, exige entre 10 et 20%, la CDEL à Lasalle et le CLD de Lachine exigent un taux plus bas, situé à 10%. Il apparaît que l'exigence du RESO semble la plus haute.

À ce sujet, un intervenant du RESO nous expliquait que :

« Les politiques de financement ont été élaborées sur la base du contexte spécifique du territoire. Les acteurs sont partis de l'idée que le Sud-Ouest constitue un réservoir qui reçoit le débordement du trop plein du centre-ville. Étant un territoire qui a vu naître l'industrie canadienne le long du canal de Lachine, où nous l'avons vu disparaître, dans les années 1980, les conditions de démarrage d'entreprises ici sont largement tributaires du coût des loyers industriels de nombreux immeubles laissés à l'abandon et condamnés pendant longtemps au délabrement.

Ceux qui démarrent des PME au Sud-Ouest profitent d'un rabais tacite de loyer dû à l'état actuel de la rente de situation. Mais, lorsque leurs entreprises entrent en phase de croissance, ils se rendent vite compte de l'étroitesse du marché local et sont tentés de se délocaliser ailleurs dans la ville.

C'est qu'au démarrage, les faibles coûts du Sud-Ouest font l'affaire des promoteurs, mais une fois en croissance, les gens d'affaires recherchent la meilleure visibilité possible. Ailleurs, à Lasalle et à Lachine, les CLD offrent de grands terrains, certes, à des prix acceptables, mais les espaces s'épuisent et les loyers industriels tendent à monter. Leurs CLD n'ont pas d'autres choix que de jouer sur le plafond de financement pour créer les conditions de démarrage et de survie des PME. » (Entrevue A, 2005).

Dans l'arrondissement de Verdun, le CLD qui gère le FLI recourt à deux moyens pour allouer de l'aide aux projets soumis, à savoir des prêts pour le démarrage ou pour l'expansion. Ces prêts varient entre 1000 et 5000 dollars. Il peut y avoir des prêts supérieurs à 5000 dollars, mais pour ces prêts, un avis du conseil d'administration est requis.

Le montant auquel peut aspirer un entrepreneur qui présente son projet d'entreprise à Verdun apparaît relativement plus modique que celui auquel peuvent aspirer ses homologues d'autres arrondissements, notamment dans le Sud-Ouest. Néanmoins, la mise de fonds obligatoire qui est de 10 à 20% pour l'accès aux avantages du FLI y est plus basse que dans le Sud-Ouest.

Cet arrondissement étant moins pourvu en activités industrielles que d'autres de la zone du canal de Lachine, les acteurs du milieu cherchent à démocratiser davantage les chances d'accès à l'entrepreneuriat, notamment par des micro-entreprises (CLD de Verdun, 2000). C'est ce qui explique le recours, de temps en temps, par le CLD de Verdun à une liste d'attente pour l'octroi de prêts aux initiateurs de projets de PME.

« Il arrive que la demande d'aide excède le volume de l'enveloppe à la disposition du CLD de Verdun. Dans ce cas, certains projets jugés pertinents sont mis sur la liste d'attente pour leur financement aussitôt que possible » (Entrevue C, 2005).

Dans l'arrondissement de Lasalle, par contre, le montant de l'aide à un projet peut atteindre 60 000 dollars. La mise de fonds de 10% exigée de l'entrepreneur demandeur d'aide est aussi basse qu'à l'arrondissement de Verdun. Cependant, l'offre de soutien est plus importante à Lasalle que dans les territoires voisins :

«Nous ne sommes pas encore arrivés à une situation de saturation. Ainsi, nous offrons notre accompagnement à tous les projets soumis à la corporation, de façon à nous assurer que les promoteurs ont la maîtrise des risques. Si par hasard nous sommes débordés, nous pouvons recourir à des ressources occasionnelles. » (Entrevue C, 2005).

Enfin, dans l'arrondissement de Lachine, deux moyens de soutien aux projets sont prévus dans le cadre du FLI, à savoir : le prêt et la garantie de prêt. Dans un cas comme dans l'autre, l'aide varie entre 5 000 et 65 000 dollars. Quant à la mise de fonds, elle est de 10%, ce qui dénote, comme dans le cas de Verdun et de Lasalle, une certaine volonté d'élargir davantage l'accessibilité aux opportunités d'entrepreneuriat (Tableau 4.2).

4.3.2 Fonds jeunes promoteurs (FJP)

Le Fonds jeunes promoteurs (FJP), mis en place en 1998 pour encourager le développement de l'entrepreneuriat parmi la jeunesse, offre un appui technique aux projets de PME soumis par les jeunes âgés de moins de 35 ans. Le FJP prévoit trois moyens d'action : des subventions aux jeunes promoteurs de projets, le partenariat avec le SAJE local et la formation spécialisée en partenariat avec des acteurs du milieu de l'éducation. D'une manière globale, le FJP est structuré selon les mêmes principes que le FLI. Le FJP présente partout les mêmes caractéristiques, notamment l'administration par le biais du partenariat CDEC-CLD et SAJE; la provision des services-conseil, des subventions pour un montant de 600 000 dollars et des services d'accompagnement.

4.3.3 Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM)

Dès sa mise en œuvre en 1987 jusqu'en 2000, le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) n'était offert sur notre territoire d'étude que dans les arrondissements du Sud-Ouest et de Verdun. Les ressources de ce fonds, qui proviennent des trois paliers de gouvernement, consistent, en prêts de démarrage, variant entre 50 000 et 100 000 dollars, en prêts d'expansion, allant de 5000 à 150 000 dollars, et en prêts sans garantie de 1 à 7 ans à des taux d'intérêt liés au risque encouru avec moratoire sur les remboursements pour une durée d'un an.

Tableau 4.2 : Structure de l'offre du programme Fonds local d'investissement (FLI) gérées par les intermédiaires de la zone du canal de Lachine

Bailleurs	Intermédiaire	Ressources allouées aux PME	Modalités de provision	Profil des PME destinataires	Secteurs d'activité
Palier provincial : MAMM (prêt au CLD) ;	RESO : (Sud-Ouest de Montréal)	Investissement jusqu'à 15 000,00\$ pour 1 à 5 ans	<u>Procédure</u> Versement de 50% du coût d'investissement <u>Taux d'intérêt</u> 50% du taux de base bancaire; Frais d'analyse du dossier de %	PME incorporées ; travailleurs autonomes et entreprises d'économie sociale Création ou maintien d'emploi de qualité	Manufacturiers et tertiaires
Comité régional des élus (CRE) ;	CLD de Verdun	Prêt pour démarrage en expansion; Financement : 1 000 à 5 000\$; Si plus de 5000,00\$, examen au CA pour dérogation	<u>Procédure</u> : Versement aux projets préqualifiés disposant d'une mise de fonds de 10 à 20%; <u>Taux d'intérêt</u> selon les risques encourus.	PME de services, démarrage, consolidation et croissance ; Création d'emplois nouveaux, viables et, non déplacés,	Divers secteurs, le commerce y compris
Palier Local : Ville de Montréal	Corporation de développement économique de Lasalle (CDEL)	Diverses formes : du prêt au capital de risque, L'aide peut atteindre 50 000,00\$; Accompagnement technique pour optimiser la démarche de financement.	<u>Procédure</u> : Versement aux projets préqualifiés ayant une mise de fonds de 10% <u>Taux d'intérêt</u> Selon les risques encourus.	PME en démarrage/expansion; effet structurant ; industriel, culturel, touristique et récréotouristique Création d'emplois nouveaux, viables et, non déplacés,	
	CLD de Lachine.	<u>Entreprises à but lucratif</u> : Prêt ou garantie de prêt de 5000 à 65000\$; <u>Entreprises à but non lucratif et coopératives</u> : prêt non garanti ou garantie de prêt : 5000 à 65000\$; <u>Travailleurs autonomes</u> : prêt non garanti/garantie de prêt : 3000 à 10000\$	<u>Procédure</u> : Versement aux projets ayant une mise de fonds de 10%, <u>Taux d'intérêt</u> selon les risques encourus	PME de services, démarrage/expansion ; effet structurant Création d'emplois nouveaux, viables et non déplacés,	

- primaire, manufacturier (fabrication et transformation) ;
- tertiaire moteur : notamment l'informatique, la robotique, le génie conseil, l'édition, la récupération, le recyclage et le tourisme;

Les projets relevant du secteur commercial, notamment la vente au détail, le tertiaire traditionnel, ainsi que les projets de la recherche et développement n'y sont pas admissibles.

Les projets admis accèdent aux diverses formes de prêts (5000 à 50 000 dollars). Avec des taux d'intérêt déterminés en fonction des risques encourus, ces prêts sont accordés pour une durée de trois ans (Tableau 4.5).

Tableau 4.5 : Structure de l'offre du fonds SOLIDE

Programmes	Bailleurs	Intermédi- diaires	Ressources allouées aux PME	Modalités de provision	Profil des PME destina- taires	Secteurs d'activité	Type d'interven- tion
SOLIDE: Objectifs: -Fonds d'investissement, -PME viables, -Emplois structurants ; -Développement de l'emploi ; -Expertise en gestion.	<u>Provincial :</u> -Fonds de solidarité de la FTQ, -Gouvernement du Québec <u>Local:</u> -Ville de Montréal	<u>RESO :</u> Sud-Ouest de l'île	Aide financière et technologique, Prêts simples de 5000 à 50000\$; Prêts participatifs (option d'achat d'actions et de redevance).	<u>Procédure</u> Attribution des prêts aux initiateurs des projets qualifiés <u>Taux d'intérêt</u> Fonction du risque encouru	Démarrage ou expansion	-Primaire -Manufacturière -Tertiaire moteur. Sont exclus : les tertiaires traditionnels, commerce de détail	Réduction du coût de démarrage ; Accès aux innovations technologiques et sociales

4.3.5 Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES)

Le Fonds de développement et des entreprises d'économie sociale (FDEES), est offert dans les quatre territoires de la zone du canal de Lachine. Financé conjointement par le gouvernement du Québec et le Conseil régional de développement, il est administré au Sud-Ouest par le RESO, à Verdun par le CLD-Verdun, à Lasalle par la CDEL et à Lachine par le CLD-Lachine. Partout, ses interventions visent à soutenir des projets de Coopératives et

d'organismes à finalité sociale, voire à apporter des aides exceptionnelles aux PME pour la rétention des PME existantes. Elles consistent concrètement en des subventions et des prêts destinés à des entreprises d'économie sociale (Tableau 4.6).

Tableau 4.6. Structure de l'offre du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale

Programmes	Bailleurs	Intervenants	Ressources allouées	Modalités	Profil des PME	Secteurs d'activité	Intervention
FDÉES	<u>Provincial</u> :	<u>RESO</u> : Sud-Ouest de Montréal	Subventions, Prêts	Subventions aux PME à finalité sociale	Coopératives et organismes à finalité sociale	Économie sociale	Réduction de coût de démarrage
	<u>Régional</u> :	<u>CLD</u> de Montréal : Verdun, CDEL-Lasalle et CLD-Lachine		Prêts pour admissibilité au FLI Mesures de rétention des PME et emplois.	Aide exceptionnelle aux PME, rétention des PME existantes		Maintien des entreprises et des emplois en difficulté

4.3.6 Le programme RESO Inc.

Le programme RESO inc. est un outil qui constitue une spécificité de l'organisme RESO. Mis en place depuis 1995, avec la participation de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et des gouvernements canadien³⁶ et québécois, ce programme vise à soutenir des projets axés sur l'intensité de capital, sous forme de capital de risque. Avec un capital initial de l'ordre de 5 000 000 de dollars, ses interventions consistent en versements d'un capital variant entre 50 000\$ et 450 000\$. Cet outil vise essentiellement à appuyer financièrement le démarrage ou l'extension de projets (Tableau 4.7).

³⁶

La participation du gouvernement canadien s'est faite par l'entremise de Développement économique Canada (DEC).

Tableau 4.7 : Le Fonds RESO Inc.

Programmes	Bailleurs	Intervenants	Ressources allouées	Modalités de provision	Profil des PME	Secteurs d'activité	Intervention
RESO Inc. <i>Objectif : Rendre un capital de risque disponible au niveau local</i>	Fédéral : DEC Provincial: Ex-Secrétariat au développement des régions	RESO Sud-Ouest de l'île	Investissement : capital de 5 000 000\$	Procédure Versement d'un capital de risque de 50 000 à 450 000\$ Taux d'intérêt Taux de base bancaire	Non restrictif	Non restrictif	Réduction de coût de démarrage

4.3.7 Programmes spécifiques gérés par la CDEC-Lasalle-Lachine

À la différence du RESO qui gère des programmes de financement sous mandat du CLD, la CDEC-Lasalle-Lachine ne propose que des programmes d'information et d'accompagnement.

Tableau 4.8 : Programmes spécifiques animés par la CDEC-Lasalle-Lachine pour les PME

Programme	Bailleurs de fonds	Intermédiaires	Ressources allouées aux PME	Modalités de provision	Profil des destinataires
Recrutement	Emploi-Québec	CDEC	Personnel qualifié	Tri dans la banque des données de la CDEC	PME locales
Accompagnement	Développement économique Canada	CDEC	Démarchage	Information aux initiateurs des projets,	Projets initiés par des résidents
Alliances stratégiques	Développement économique Canada	CDEC	Information sur les marchés	Participation aux forums	Inscription aux forums du Futurialia

4.3.8 Synthèse sur l'analyse des programmes d'intervention

La structure des relations d'intermédiation montre beaucoup d'homogénéité dans le cas de certains programmes comme le Fonds d'aide aux entreprises d'économie sociale (FDEÉS), le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) et le Fonds jeunes promoteurs (FJP), qui sont des fonds qui privilégient l'aide aux initiatives entrepreneuriales sous la forme de subventions. Par contre, d'autres programmes comme le Fonds local d'investissement (FLI), la Société locale d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE) et le fonds de

capital de risque RESO-Inc., font appel à des modalités plus flexibles et qui tiennent davantage compte des réalités locales.

Les conditions d'accès des entrepreneurs aux différents types d'aide offerts par les organismes d'intermédiation varient peu d'un territoire à un autre, ce qui traduit l'existence des contraintes découlant de leur faible autonomie de financement. Néanmoins, les nuances introduites, par les différents acteurs locaux dans la conditionnalité de l'aide démontrent leur désir d'adapter les différents programmes aux conditions socio-économiques spécifiques locales. Il s'agit donc d'une démarche visant à développer l'entrepreneuriat en même temps que l'identité locale.

L'action d'intermédiation du développement met en évidence des tendances contradictoires dans les politiques d'intervention économique au sein des territoires qui expérimentent un processus de décentralisation. Si, en effet, le besoin de financement justifie le recours aux instances fonctionnant au sein des paliers supérieurs de gouvernement, il entraîne néanmoins une structuration qui privilégie une certaine homogénéisation des stratégies d'intervention. Par contre, le besoin de valoriser les atouts économiques et sociaux spécifiques au territoire local entraîne plutôt une certaine tendance vers l'hétérogénéisation. Le territoire local devient ainsi la scène de confrontation entre une tendance qui appuie la centralisation et une autre qui favorise l'autonomie locale.

Tableau 4.9: Synthèse de l'offre des ressources pour le développement de l'entrepreneuriat gérée par les organismes d'intermédiation dans la zone du canal de Lachine

Programmes d'intervention		Territoire d'intervention : arrondissement			
Programme	Caractéristiques	Sud-Ouest	Verdun	Lasalle	Lachine
FLI (Créé en 1998)	Bailleurs	MAMM-Québec, CRE et Ville de Montréal			
	Intermédiaires	RESO	CLD	CDEL	CLD
	Plancher	-----	1 000\$	-----	5 000\$
	Plafond	15 000\$	5 000 et 15 000\$, selon	50 000\$	65 000\$
	Mise de fonds	20%	20%	10%	10%
	Modalités	Prêts pour 50% des coûts	Prêts	Prêts	Prêts
FJP (Créé en 1998)	Bailleurs	Gouv.-Québec	Gouv.-Québec	Gouv.-Québec	Gouv.-Québec
	Intermédiaires	SAJE et RESO	SAJE et CLD	SAJE et CDEL	SAJE et CLD
	Plancher	1 000\$	1 000\$	1 000\$	1 000\$
	Plafond	6 000\$	6 000\$	6 000\$	6 000\$
	Modalités	Subvention au démarrage de 6 000\$ x 2 participants			
FDEÉS (Créé en 1998)	Bailleurs	Fonds décentralisé de création d'emplois et CRD			
	Intermédiaires	RESO	CLD	CDEL	CLD
	Plancher	À évaluer localement selon les cas		5 000\$	Pas plus de 80% toutes aides
	Plafond	Les aides réunies inférieures à 80%		40 000\$	
	Mise de fonds	20% des coûts	20% des coûts	20% des coûts	20% des coûts
	Modalités	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention
FDEM (Créé en 1987)	Bailleurs	DÉC, FTQ, IQc, MAMM, Ville	N.A.	N.A.	N.A.
	Intermédiaires	RESO	CLD	N.A.	N.A.
	Plancher	50 000\$	50 000\$	N.A.	N.A.
	Plafond	100 000\$	100 000\$	N.A.	N.A.
	Modalités	Prêts et moratoires si besoin		N.A.	N.A.
SOLIDE (Créé en 1991)	Bailleurs	Qc, FTQ, Ville	N.A.	N.A.	N.A.
	Intermédiaires	RESO	N.A.	N.A.	N.A.
	Plancher	5 000\$	N.A.	N.A.	N.A.
	Plafond	50 000\$	N.A.	N.A.	N.A.
	Modalités	Prêts	N.A.	N.A.	N.A.
RESO Inc. (Créé en 1995)	Bailleurs	DÉC, FTQ, Qc et RESO	N.A.	N.A.	N.A.
	Intermédiaires	RESO	N.A.	N.A.	N.A.
	Plancher	Selon le potentiel du projet	N.A.	N.A.	N.A.
	Plafond		N.A.	N.A.	N.A.
	Modalités		N.A.	N.A.	N.A.

4.4 Typologie de l'offre d'intermédiation dans la zone du canal de Lachine

L'analyse des divers programmes et fonds mobilisés dans le processus d'attribution des ressources disponibles pour encourager l'entrepreneuriat et l'entreprise par les organismes d'intermédiation nous a permis de dégager une typologie d'interventions. Trois modèles d'intervention auprès des entreprises ressortent :

- Le premier modèle est celui qui consiste en des prestations directes de services par un organisme qui a mobilisé les moyens destinés à l'animation du développement

économique. Dans le cas présent, l'intermédiaire qu'est le CLD, apparaît comme un guichet unique de prestation des services collectifs auprès des entreprises de son territoire d'intervention. C'est la situation que nous observons dans l'arrondissement de Verdun où le CLD local gère tous les programmes (FLI, FJP, FÉS, etc.). À une autre échelle, c'est aussi le cas du RESO en ce qui concerne l'offre du programme RESO inc.

- Le deuxième modèle consiste en un mandat de l'organisme d'animation du développement à un seul prestataire des services collectifs aux entreprises. Le mandataire ou sous-traitant devient, de ce fait, un guichet unique, parce qu'il livre tous les services aux entreprises du territoire ; cette situation s'observe dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal où le Regroupement économique du Sud-Ouest gère tous les programmes qui reviennent au CLD, en plus de son propre programme RESO inc.;
- Le troisième modèle consiste en un mandat éclaté, autrement dit, l'organisme d'animation du développement confie les programmes qu'il a négociés à plus d'un prestataire sur un territoire donné. On assiste dans ce cas à une pluralité de guichets de services aux entreprises sur ledit territoire. Cette situation s'observe dans deux arrondissements de la zone du canal de Lachine, à savoir : Lasalle et Lachine.

L'action de ces trois modèles se schématise de la manière suivante dans l'espace territorial de la zone du canal de Lachine (Figure 4.1).

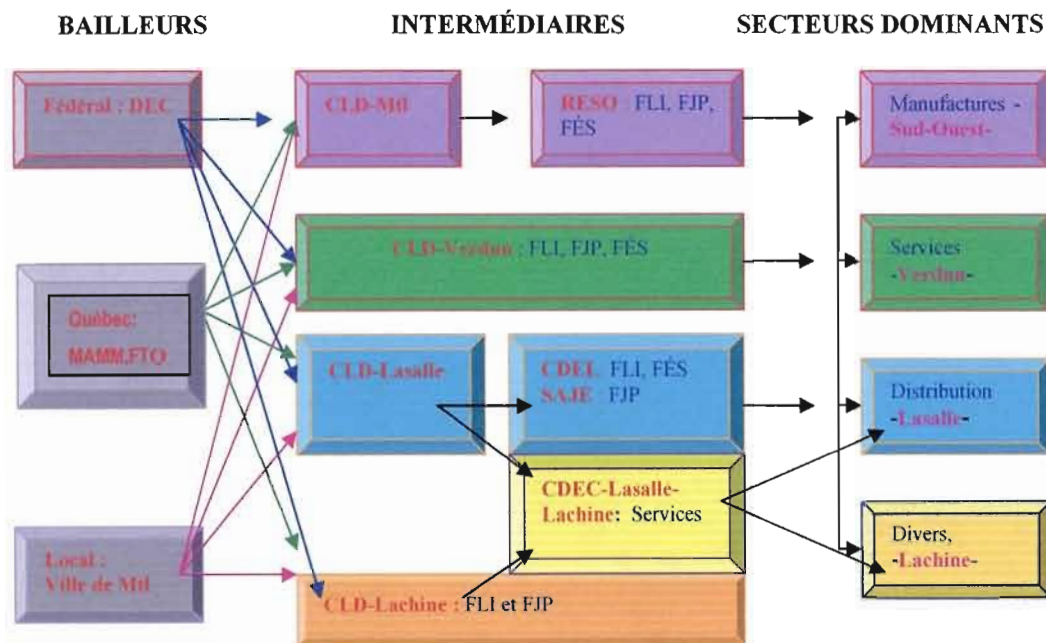


Figure 4.1: Représentation des trois modèles d'intermédiation répertoriés

4.5 L'offre et les modes opératoires de l'intermédiation dans la zone du canal de Lachine

Dans le cas de la zone du canal de Lachine, l'analyse des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat donne à voir une sphère d'interaction entre une structure sociale en recomposition et une structure économique en reconversion. Servant de support à la réalisation des choix collectifs sur l'entreprise, à travers les programmes de soutien à leur création, les différents intermédiaires jouent un rôle d'«infrastructures de soutien au développement» (Jacob et Ouellet, 2002 :2).

L'ampleur de la crise qui a frappé la zone que nous étudions a été à la mesure de la puissance de ce vieux foyer industriel du Canada. Cette situation explique le foisonnement d'intervenants. Ainsi, confrontés à un dilemme, à savoir la nécessité du redressement socioéconomique du territoire, d'une part, et l'existence d'un capital humain dégradé, d'autre part, de nouveaux acteurs se sont investis à la recherche de nouvelles avenues d'intervention.

S'efforçant d'assurer des services aux initiateurs de projets de développement économique dans une perspective moins directe et peut-être plus incitative que celle de l'État, ils s'érigent alors en intermédiaires du développement. Ils enrichissent ainsi le paysage organisationnel des milieux locaux où interagissent maintenant trois types d'acteurs :

- Les entreprises de toutes les tailles, et plus particulièrement, les PME;
- Les instances étatiques représentant les trois paliers gouvernementaux : local, provincial et fédéral;
- Les opérateurs d'intermédiation constitués en un réseau complexe d'intervenants. Ce réseau est subdivisé en deux catégories. La première est formée d'opérateurs d'animation économique, appelés aussi des prestataires des services aux entreprises, et qui se comportent quelque fois en mandants des programmes de développement. La seconde est constituée de sous-traitants ou mandataires qui sont chargés d'assurer l'exécution des programmes.

La démarche d'intermédiation met en relation des bailleurs de fonds, d'une part, et les initiateurs de projets, d'autre part. Les deux composantes mises en relation dans l'intermédiation sont tributaires de leur structure interne ou des conditions du milieu, ce qui peut avoir un impact sur la nature de la relation entretenue à travers l'application d'un programme. Dès lors, les caractéristiques d'une intervention légitimée par le milieu ne peuvent être sans rapport avec les besoins spécifiques des entrepreneurs oeuvrant sur le territoire, compte tenu de la structure et de l'état de leur tissu socioéconomique.

5 PME APPUYÉES PAR LES ORGANISMES D'INTERMÉDIATION

Des nombreuses PME établies dans le territoire de la zone du canal de Lachine ont bénéficié de l'appui des organismes d'intermédiation, soit pour appuyer leur démarrage ou leur expansion, soit pour les sauver de la faillite. L'étude des cas d'appui à l'entrepreneuriat est cependant difficile. La plupart des données sur l'aide aux entreprises sont classées dans la catégorie des informations confidentielles. Si les informations qui ont été publiées dans les journaux, avec un consentement formel ou tacite des milieux concernés, sont directement utilisables, celles qui sont gardées dans les banques de données sont sujettes à de nombreuses restrictions et ne peuvent être obtenues que dans des formats qui rendent difficile l'analyse cas par cas.

Par ailleurs, alors que les pratiques locales d'appui au développement des entreprises ont été expérimentées dans l'arrondissement du Sud-Ouest depuis la deuxième moitié de la décennie 1980, elles ont débuté beaucoup plus tard dans les arrondissements de Verdun, de Lasalle et de Lachine.

Nous avons recouru à plusieurs sources, pour répertorier et classer les entreprises qui ont reçu de l'aide de la part des organismes intermédiaires dans les territoires de la zone du canal de Lachine :

- Une liste des entreprises de chaque arrondissement du Sud-Ouest de l'île en 2000, obtenue auprès du service de développement économique de la Ville de Montréal ;
- Des archives des organismes d'intermédiation établis dans la zone à l'étude ;
- Le site du registrariat des entreprises du Québec.

Ainsi, nous avons pu répertorier quatre-vingt-douze expériences d'intermédiation dans les quatre arrondissements étudiés (Annexe 1). Dans ce chapitre, nous présenterons une analyse de ces expériences selon certains critères, à savoir :

- l'évolution du nombre d'entreprises aidées dans le temps;
- les PME bénéficiaires de l'intermédiation en fonction de leur développement;
- les PME aidées selon les secteurs d'activité économique;
- les PME aidées selon les programmes d'aide mobilisés;
- les PME aidées selon les catégories d'interventions réalisées par les organismes intermédiaires;
- les PME bénéficiaires selon les formes d'aide et selon les territoires;
- les PME aidées, en fonction de la nature de l'aide accordée;
- les PME aidées demeurées actives par programmes mobilisés et arrondissement;
- les PME aidées selon le résultat des interventions par territoire;
- les interventions en fonction des types de PME.

5.1 Effet de l'aide apportée par des instances d'intermédiation

Le but des organismes qui assurent l'intermédiation dans le financement du développement est de contribuer à la création d'entreprises susceptibles de créer, à leur tour, des emplois durables. La survie d'une entreprise aidée, après son démarrage, constitue un premier indice de l'effet de l'aide qui lui a été apportée. L'analyse des données sur les expériences répertoriées permet de situer le début d'une action significative dans la période allant de 1991 à 1995, dans l'arrondissement du Sud-Ouest, ainsi qu'entre 1996 et 2001 dans les arrondissements de Verdun, de Lasalle et de Lachine. L'analyse de la situation de l'ensemble des entreprises aidées montre cependant des effets diversifiés selon les arrondissements et les époques. Il convient de rappeler qu'en ce qui concerne l'arrondissement du Sud-Ouest, la période allant de 1991 à 2001 commence un an après la naissance du RESO en 1990, de même, dans les trois autres arrondissements, une véritable politique d'intermédiation ne sera mise œuvre qu'à partir de 1998 (Tableau 5.1).

Tableau 5.1: PME aidées dans les arrondissements de la zone du Canal de Lachine selon leur situation en 2001

Période	PME par arrondissement																			
	PME du Sud-Ouest					PME de Verdun					PME de Lasalle					PME de Lachine				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Avant 1991	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1991-1995	18	13	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1996-2001	30	7	2	1	20	17	0	0	0	17	8	0	0	0	8	19	3	2	0	14
Total	48	20	4	1	23	17	0	0	0	17	8	0	0	0	8	19	3	2	0	14

Situation : 1 : Aidées, 2 : Fermées, 3 : Délocalisées, 4 : Vendues, 5 : Actives

5.1.1 Efficacité de l'aide dans le Sud-Ouest

Selon notre répertoire, 48 PME ont été aidées par des organismes d'intermédiation dans l'arrondissement du Sud-Ouest. De ce nombre, 28 PME, soit 58,3 %, ont réussi leur démarrage et se sont maintenus avant que le territoire n'enregistre 4 cas de délocalisation et un cas de mutation de propriété. Vingt-trois PME aidées étaient encore actives³⁷ sur le territoire de l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal en 2001, soit 47,9% des cas d'intermédiation répertoriés, ce qui indique que cet arrondissement a perdu 52,1% des PME bénéficiaires d'actions d'intermédiation inventoriées. La proportion des PME aidées demeurées actives est passée de 16,7% en 1995 à 47,9% en 2001. L'analyse de ces chiffres par périodes d'intervention indique cependant des variations importantes dans l'effet des aides apportées à travers les organismes intermédiaires.

Sur dix-huit PME bénéficiaires de l'aide entre 1991 et 1995 dans l'arrondissement du Sud-Ouest, trois seulement, soit 16,7%, étaient encore actives en 2001. En dehors des deux cas de

³⁷ Il s'agit ici d'une indication sommaire qui ne représente que le nombre de PME qui étaient en vie lors de notre enquête. C'est le seul indicateur de survie que nous avons pu utiliser compte tenu de la disponibilité d'informations.

délocalisation, treize cas de fermeture des PME ont été inventoriés, ce qui indique que la mortalité des entreprises aidées au cours de la période correspondante était élevée. Par contre, au cours de la période allant de 1996 à 2001, le rapport semble s'être amélioré. En effet, sur les 30 cas d'aide inventoriés, 20, soit 66,7% étaient actifs en 2001. Le nombre des cas de fermeture était tombé à 7, en plus des deux cas de délocalisation et d'un cas de mutation de la propriété. Il convient de rappeler que la période allant de 1991 à 1995 est celle qui suit directement la création du RESO, tandis que celle qui va de 1996 à 2001 coïncide avec l'adoption du mandat du CLD de Montréal par le même RESO, ce qui a donné à cet organisme la possibilité d'avoir recours à des ressources plus importantes.

5.1.2 Effet de l'aide à Verdun

Dans l'arrondissement de Verdun, les 17 PME répertoriées comme bénéficiaires des actions d'intermédiation ont été aidées pendant la période de 1996 à 2001. En fait, les plus anciennes parmi ces interventions remontent à 1999. Toutes les PME répertoriées sont demeurées actives jusqu'en 2001, ce qui représente une proportion de 100%. Il y a lieu de constater que la période de 1996 à 2001 coïncide avec la création du CLD de Verdun.

5.1.3 Effet de l'aide à Lasalle

Dans l'arrondissement de Lasalle, les huit actions d'intermédiations répertoriées appartiennent à la période allant de 1996 à 2001. Dans 100% des cas répertoriés les entreprises concernées sont demeurées actives jusqu'en 2001. La période 1996-2001 est celle au cours de laquelle deux instances d'intermédiation importantes ont été mises sur pieds à Lasalle, à savoir la CDEC-Lasalle-Lachine et le CLD-Lasalle.

5.1.4 Effet de l'aide à Lachine

Dix-neuf cas d'intermédiation ont été répertoriés dans l'arrondissement de Lachine, ils ont eu lieu entre 1996 et 2001. Cinq pertes de PME ont été observées, soit trois cas de fermeture d'entreprise et deux cas de délocalisation, ce qui permet de noter une proportion de réussite de 73,7. Comme dans les cas des arrondissements de Verdun et Lasalle, la période au cours

de laquelle ces observations ont été faites coïncide avec la création de la CDEC-Lasalle-Lachine, d'abord, et le CLD-Lachine, ensuite.

5.2 Les PME bénéficiaires de l'intermédiation selon leur phase de développement

Dépendamment de la situation spécifique des activités économique sur un territoire, les acteurs peuvent montrer une certaine préférence pour l'appui au démarrage de nouvelles entreprises, au sauvetage des entreprises en difficulté ou à l'expansion des entreprises existantes. L'analyse des expériences d'intermédiation selon ces trois objectifs montre que, dans deux arrondissements, à savoir le Sud-Ouest de Montréal et Verdun, les cas d'intermédiation répertoriés concernaient des projets en phase de démarrage dans les proportions respectives de 57,1% et 70,6%. Ceci s'explique par la situation spécifique de ces arrondissements sur le plan socioéconomique. Ils constituent les territoires de la zone du canal de Lachine qui ont enregistré le plus de pertes d'emplois au cours de la crise de la grande industrie fordiste qui a connu son moment culminant au milieu des années 1980.

Dans les deux autres arrondissements, à savoir Lasalle et Lachine, les actions d'intermédiation ont porté, respectivement, pour 62,5% et 73,7% des cas, sur des projets d'expansion des activités des PME. Toutefois, la plupart de ces interventions en phase d'expansion remontent à la période d'avant la création du CLD de Lasalle et de Lachine. Elles ont consisté essentiellement en actions de recrutement menées par la CDEC-Lasalle-Lachine au profit des PME locales.

Dans l'ensemble de la zone du canal de Lachine, 48,9% des actions d'intermédiation ont porté sur les projets de démarrage de nouvelles entreprises, tandis que 45,7% des cas étaient en rapport avec l'expansion des entreprises existantes. Par ailleurs, les cas de sauvetage d'entreprises en difficulté ont représenté seulement 4,3%. Les actions en faveur des projets d'expansion n'ont concerné que 42% des cas. L'action d'intermédiation a appuyé beaucoup plus la création de nouvelles entreprises dans les arrondissements du Sud-Ouest et de Verdun qui ont connu des fortes retombées de la crise structurelle. À Lasalle et à Lachine, par contre,

elle appuyait beaucoup plus des actions destinées à l'expansion des entreprises déjà actives sur le territoire (Tableau 5.2).

Tableau 5.2: Les PME aidées selon leurs phases de développement

Phase	Interventions d'aide en fonction des phases de développement des PME entre 1988 et 2000							
	Au Sud-Ouest		À Verdun		À Lasalle		À Lachine	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Démarrage	28	57,1	12	70,6	2	25,0	5	26,3
Expansion	18	36,8	5	29,4	5	62,5	14	73,7
Sauvetage	3	6,1	0	0	1	12,5	0	0
Total	49 ³⁸	100	17	100	8	100	19	100

5.3 L'aide aux PME en fonction de leurs secteurs d'activité

L'action d'intermédiation du développement au profit des PME a visé des priorités sectorielles différentes selon les territoires. Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, 37,5% des initiatives financées ont concerné le secteur des services à la production, contre 29,17% au secteur manufacturier et 22,92% aux services à la consommation. Ce constat confirme ce qui était ressorti de notre analyse des reconversions en cours sur ce territoire. En effet, bien que les services à la consommation soient encore dominants au Sud-Ouest de Montréal, ils affichent une certaine tendance à la baisse, alors que les services à la production montrent une tendance à la hausse.

Les actions d'intermédiation locales sont menées sur la base des choix exprimés dans le plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALÉE) adoptés par les acteurs locaux. Nous verrons au chapitre 6, l'effet de ces actions sur les PME tel que perçu par les entrepreneurs.

Dans l'arrondissement de Verdun, les PME aidées se concentrent en concurrence de 47% dans le secteur des services aux personnes³⁹ représentés ici par les organismes

communautaires et autres entreprises d'économie sociale. Les interventions faites en faveur des services à la consommation se placent en seconde position, avec 35,3% des interventions répertoriées, ce qui confirme la dominance des activités de services à la consommation dans l'offre d'intermédiation sur le territoire de Verdun. Cette correspondance entre l'orientation de l'offre d'intermédiation et la structure économique de ce territoire coïncide avec une proportion estimée à 100% de survie des entreprises répertoriées et une faible mobilité dans l'espace. Toutes les interventions étudiées ont été faites par le CLD de Verdun en conformité avec l'orientation des activités économiques du territoire et avec le plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALÉE).

Dans l'arrondissement de Lasalle, le secteur des services à la production a bénéficié de 50% des actions d'intermédiation répertoriées. Le secteur manufacturier se place en seconde position avec 37,5% et le secteur des services à la consommation avec 12,5%. Toutefois, 62,5% des cas d'intermédiation répertoriés à Lasalle pour cette période ont consisté en des relations d'aide au recrutement du personnel par le biais de la CDEC-Lasalle-Lachine. Quant aux cas restants (35,5%), ils ont consisté en des aides multiformes accordées par la CDEL dans sa vocation de guichet unique en matière d'aide aux entreprises du territoire. La proportion élevée des actions d'intermédiation consacrées aux services à la production tranche, dans ce cas, avec la domination des activités de services à la consommation dans l'économie de l'arrondissement⁴⁰.

Dans l'arrondissement de Lachine, les interventions en faveur du secteur manufacturier correspondent à 47,37% des actions d'intermédiation réalisées pendant la période de 1980 à 2001. Les secteurs des services à la production et les services parapublics ont bénéficié chacun de 21,05% d'interventions. Au moins 71,4% des interventions répertoriées dans

³⁸ Sur un total de 48 PME bénéficiaires de l'aide au Sud-Ouest, entre 1980 et 2001, nous avons répertorié 49 interventions différentes. En effet, en 2000, la PME Kinocéros médias a bénéficié à la fois d'une subvention du FJP et d'un prêt du FLI.

³⁹ Il s'agit des activités d'appui à des groupes vulnérables, tels les personnes âgées, les handicapées, les sans emploi, etc.

⁴⁰ Il est important de signaler la difficulté de démêler avec exactitude les aides propres à la CDEC Lasalle-Lachine de celles qu'elle a soustraitées pour le compte de la CDEL (Lasalle) et du CLD de Lachine avant que ces deux ne soient pleinement opérationnelles.

l'arrondissement de Lachine l'ont été par la CDEC-Lasalle-Lachine. Il s'agit d'actions de formation, de promotion et d'alliances stratégiques destinées à faciliter l'accès aux marchés. Quant aux 28,6% des actions restantes, elles correspondent aux interventions d'appui du CLD de Lachine.

Tableau 5.3: Les PME aidées en fonction des secteurs d'activité économique

Secteur d'activité	PME aidées selon leurs secteurs d'activité							
	Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Primaire	0	0	0	0	0	0	0	0
Construction	2	4,17	0	0	0	0	0	0
Manufacturier	14	29,17	1	5,88	3	37,5	9	47,37
Services à la production	18	37,5	2	11,76	4	50	4	21,05
Services à consommation	11	22,92	6	35,30	1	12,5	2	10,53
Services parapublics	3	6,25	8	47,06	0	0	4	21,05
Total	48	100	17	100	8	100	19	100

5.4 Les PME aidées selon les programmes d'intervention utilisés

Les PME de la zone du canal de Lachine ont accédé aux ressources des différents programmes d'aide disponibles dans des proportions diverses selon les territoires.

5.4.1 Les programmes utilisés dans l'arrondissement du Sud-Ouest.

Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal où l'offre d'intermédiation présente un éventail plus large, les PME ont recouru à des ressources tout aussi diversifiées. Le Fonds local d'investissement (FLI) constitue le programme d'aide qui a été le plus mobilisé, avec 31,3% d'interventions dans cet arrondissement où les efforts de reconversion privilégient le développement des services à la production. Deux autres outils de financement des projets

entrepreneuriaux, ont été beaucoup sollicités, il s'agit du Fonds du développement emploi Montréal (FDEM), avec 22,9% et le Fonds jeunes promoteurs (FJP) qui est intervenu dans 20,8% des cas. Le recours au capital de risque a représenté 8,3% des cas, alors que le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS) n'est intervenu qu'en concurrence de 4,1%.

Attribuées aux entreprises depuis les années 1990 déjà, les ressources du FDEM ont été accordées à onze PME, mais, seules trois d'entre elles, soit 22,9% des cas, étaient encore actives en 2001. Parmi les quinze PME qui ont bénéficié des ressources du FLI, huit d'entre elles, soit 31,3% étaient encore actives en 2001, 40 % étaient déjà fermées. Les cas de délocalisation représentent 6,7%. Quant aux neuf interventions faites à l'aide des ressources du Fonds jeunes promoteurs (FJP), 44,4% des PME bénéficiaires sont déjà fermées, 33,3 % sont encore actives, tandis que 22,2% des PME aidées sont en activité mais ont été délocalisées.

5.4.2 Les programmes utilisés dans l'arrondissement de Verdun

En raison de la structure de l'économie verdunoise qui est dominée par des entreprises des services à la consommation et d'économie sociale, le FJP et le FDEÉS constituent les deux programmes dont les ressources ont été sollicitées le plus, avec respectivement, 41,2% et 29,4% d'interventions, ce qui est conforme à la spécificité économique de l'arrondissement de Verdun. L'attribution de ces ressources remonte aux années 1996-2001, une période au cours de laquelle des outils d'intervention ont été mis en œuvre.

5.4.3 Les programmes utilisés dans les arrondissements de Lasalle et de Lachine

Dans ces deux arrondissements, l'essentiel des actions d'intermédiation du développement répertoriées pour la période 1980-2001 ont utilisé les ressources du guichet multiservices de la CDEC-Lasalle-Lachine dans des proportions de 55,6% d'interventions à Lasalle et de 68,4% à Lachine. Quant aux actions d'intermédiaires spécifiques à chaque arrondissement, elles montrent un équilibre à Lasalle dans l'utilisation des ressources du FLI et du FJP, sollicitées partout dans une proportion de 22,2 %. Le Fonds de développement de l'emploi et

de l'économie sociale (FDEES) n'a été mobilisé par aucune des entreprises indexées dans notre répertoire dans l'arrondissement de Lasalle (Tableau 5.4).

Tableau 5.4: Les PME répertoriées en fonction des programmes d'aide mobilisés

Programme d'intervention	PME bénéficiaires de l'aide entre 1980 et 2000, selon les programmes utilisés							
	Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
FDEM	11	22,9	0	0	0	0	0	0
FLI	15	31,3	4	23,5	2	22,2	2	10,5
FJP	10	20,8	7	41,2	2	22,2	2	10,5
RESO Inc.	4	8,3	0	0	0	0	0	0
SOLIDE	3	6,3	0	0	0	0	0	0
FDEES	2	4,1	5	29,4	0	0	2	10,5
GUICHET MULTISERVICES	3	6,3	1	5,9	5	55,6	13	68,4
TOTAL	48	100	17	100	9	100	19	100

5.5 Les catégories d'interventions des organismes intermédiaires

Deux grandes catégories d'intervention sont donc observables à travers les actions d'intermédiation de l'aide aux PME dans les arrondissements de la zone du canal de Lachine. D'une part, dans les arrondissements du Sud-Ouest et de Verdun, où l'effort de reconversion s'est caractérisé essentiellement par un recours à l'aide pour le démarrage de nouvelles entreprises, la majeure partie des actions d'intermédiation visait à réaliser des réductions de coûts d'implantation des projets. Cela concerne 60,4% des interventions faites auprès des PME du Sud-Ouest de Montréal et 88,2% des cas à Verdun. Les actions d'intermédiation qui visaient l'accès à l'innovation se situent en seconde position, avec 35,4% des cas au Sud-Ouest de Montréal et 11,8% à Verdun. Les actions qui visaient l'accès aux marchés étaient beaucoup moins fréquentes, avec 4,2% des cas au Sud-Ouest et 11,8 à Verdun. D'autre part, à

Lasalle et à Lachine, les deux arrondissements les moins touchés par la crise structurelle des années 1980, les actions d'intermédiation répertoriées visaient principalement des innovations sociales, par un soutien aux activités de recrutement et de formation, ainsi que des activités visant l'accès à l'innovation organisationnelle, notamment les alliances stratégiques. Ces actions ont concerné 62,5% des cas à Lasalle et 63,7% à Lachine (Tableau 5.5).

Tableau 5.5: Les PME aidées selon les catégories d'interventions réalisées par les organismes intermédiaires

Catégorie d'aide	Nombre des PME aidées selon la catégorie d'interventions									
	Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Réduction des coûts	29	60,4	15	88,2	2	25,0	6	31,5	51	55,43
Accès aux marchés	2	4,2	0	0	1	12,5	1	5,3	4	4,34
Accès à l'innovation	17	35,4	2	11,8	5	62,5	12	63,2	37	40,22
Total	48	100	17	100	8	100	19	100	92	100

5.6 Les PME appuyées selon la forme d'aide qui leur a été accordée

Les formes d'aide mobilisées sont réparties dans des proportions différentes dans les territoires de la zone du canal de Lachine.

Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, les organismes d'intermédiation ont eu recours, dans des proportions similaires, à presque toutes les formes d'aide disponibles, combinant des apports financiers, en capital relationnel et en prestations visant le développement des capacités de production et de distribution, voire même d'innovation.

À Verdun, la gamme des formes d'aide répertoriées est large pour la période considérée, mais on observe une certaine concentration autour des appuis financiers. En ce qui concerne cette dernière forme, les montants alloués aux PME sont répartis en trois paliers, dans des proportions équivalentes : 21,3% des cas variant entre 3500 et 6000\$ dollars, 21,1% entre 6001 et 10000 dollars et 31,6% supérieures à 10 000 dollars.

La situation a été différente dans l'arrondissement de Lasalle où les interventions d'aide aux PME répertoriées concernent surtout le développement des capacités de production et de distribution et celles qui facilitent l'accès à l'innovation. Cette forme d'aide s'observe dans 63,6% des interventions. Les apports financiers constituent la seconde forme d'aide utilisée, avec 18,2% des cas. Dans l'arrondissement de Lachine, la situation a été sensiblement proche de celle de Lasalle. En effet, 65% des actions d'aide ont consisté en des prestations visant le développement des capacités de production, de distribution et d'innovation. Les apports en numéraire constituent la seconde forme d'aide utilisée (Tableau 5.6).

Tableau 5.6: Nombre des PME bénéficiaires selon les formes d'aide et selon les territoires

Forme de l'apport		Nombre des PME aidées selon la nature de l'apport fait dans l'entreprise							
		Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine	
		Inter-ventions	%	Inter-ventions	%	Inter-ventions	%	Inter-ventions	%
Apport financier (en dollars)	Non connue	18	37,5	2	10,5	0	0	0	0
	3 500 à 6000	7	14,6	5	26,3	1	11,1	1	5,3
	6001 à 10 000	7	14,6	4	21,1	2	22,2	2	10,5
	10 001 à 50 000	6	12,5	6	31,6	0	0	3	15,8
	50000 et plus	4	8,3	0	0	0	0	0	0
Capital relationnel	Légitimation auprès des institutions	1	2,1	1	5,3	1	11,1	0	0
	Réseau de clients	2	4,2	1	5,3	0	0	1	5,3
Amélioration des capacités et innovation		3	6,3	0	0	5	55,5	12	63,2
Total		48		19	100	9	99,99	19	100

5.7 La nature de l'aide accordée

L'examen des aides accordées aux PME du Sud-Ouest de Montréal, sur la base de la nature de l'aide permet, encore une fois, de constater des contrastes importants, selon les territoires, dans leur pratique de l'intermédiation du développement. Au cours de la période de 1980 à 2001, les organismes d'intermédiation actifs dans les arrondissements du Sud-Ouest de Montréal et de Verdun, ont axé l'essentiel de leurs interventions sur des appuis qui permettent la réduction des coûts de réalisation des projets et, plus particulièrement, sur l'accès aux ressources financières. Au Sud-Ouest, l'accent a été mis sur des prêts, qui représentent 62,5 % des actions répertoriées, tandis qu'à Verdun, ce sont plutôt les subventions qui dominent les interventions, avec 64,7% des cas. De même, alors que les subventions sont en seconde position comme ressources distribuées aux PME du Sud-Ouest,

à Verdun c'est plutôt l'inverse, les prêts constituent le second type de ressources attribuées aux initiateurs de projets.

À Lasalle et à Lachine, par contre, ce sont les aides non monétaires qui ont été les plus fréquentes : 40% des actions d'intermédiation ont consisté en aide au recrutement du personnel à Lasalle, tandis que 36,8% des actions l'ont été dans le cadre de la formation du personnel dans l'arrondissement de Lachine (Tableau 5.7).

Tableau 5.7: Le nombre des PME soutenues en fonction de la nature de l'aide accordée

Action d'intermédiation		Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine	
Catégorie	Aide reçue	Interventions	%	Interventions	%	Interventions	%	Interventions	%
Réduction des coûts	Loyer à taux modiques	1	2,1	0	0	0	0	0	0
	Recrutement	0	0	1	5,9	4	40	2	10,51
	Subvention et légitimation	11	22,9	11	64,7	1	12,5	2	10,51
	Prêt	30	62,5	5	29,4	2	30	4	21,15
	Capital de risque	4	8,3	0	0	0	0	0	0
Accès à l'innovation	Formation	0	0	0	0	1	10	7	36,80
	Club de qualité	0	0	0	0	0	0	1	5,26
Accès aux marchés	Publicité	2	4,2	0	0	0	0	1	5,26
	Alliance stratégique	0	0	0	0	0	0	2	10,51
Total		48	100	17	100	8	100	19	100

5.8 Les PME aidées selon les résultats observés

La proportion des PME aidées et demeurent actives sur leur territoire constitue un indicateur crucial pour évaluer l'efficacité des actions d'intermédiation de l'aide au développement de l'entrepreneuriat. Dans l'arrondissement du Sud-Ouest, 38% des PME dont le démarrage a été appuyé par des organismes d'intermédiation au cours des années 1990 à 1995 et 1991 à 2001 étaient actives à la fin de la période étudiée. Nous avons montré que cette proportion est plus faible lorsqu'on examine les chiffres correspondant à la période qui s'étend entre 1990 et 1995, ce qui affecte le nombre total d'entreprises aidées dans l'ensemble de la période allant de 1980 à 2001. La part des PME restées actives, après le démarrage, dans les arrondissements de Verdun et de Lasalle est partout de 100%. La plupart des interventions dont il est question ici sont récentes; elles ne vont pas plus loin que 1998. Dans l'arrondissement de Lachine, par contre, seulement 60% des PME dont le démarrage a été soutenu par les organismes d'intermédiation sont demeurées actives.

Concernant les PME qui ont bénéficié de l'aide en phase d'expansion, nous constatons que 50,0% d'entre elles sont restées actives dans le Sud-Ouest de Montréal. Cette proportion passe à 85,7% à Lachine et à 100% pour les PME correspondantes des arrondissements de Verdun et de Lasalle. Enfin, les pourcentages pour les PME qui ont bénéficié des interventions destinées à leur sauvegarde et qui sont demeurées actives sont de 75% au Sud-Ouest de Montréal et de 100 % à Verdun et à Lasalle. Aucun cas de cette catégorie n'a été répertorié à Lachine (Tableau 5.8).

Tableau 5.8: PME aidées demeurées actives par programmes mobilisés et par arrondissement

Phase	Programme	Sud-Ouest			Verdun			Lasalle			Lachine		
		Interventions	PME demeurées actives		Interventions	PME demeurées actives		Interventions	PME demeurées actives		Interventions	PME demeurées actives	
			Nombre	%		Nombre	%		Nombre	%		Nombre	%
Démarrage	FDEM	6	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FLI	11	5	-----	3	3	-----	1	1	-----	2	2	-----
	FJP	6	2	-----	7	7	-----	1	1	-----	2	0	-----
	RESO Inc.	1	1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	SOLIDE	0	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FDEES	1	1	-----	2	2	-----	0	0	-----	1	1	-----
	GUICHET Multiservices	1	1	-----	0	0	-----	0	0	-----	0	0	-----
	TOTAL	26	10	38,46	12	12	100,00	2	2	100,00	5	3	60,0
Expansion	FDEM	4	3	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FLI	4	2	-----	1	1	-----	0	0	-----	0	0	-----
	FJP	2	0	-----	0	0	-----	0	0	-----	0	0	-----
	RESO Inc.	2	1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	SOLIDE	3	2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FDEES	0	0	-----	9	3	-----	0	0	-----	1	1	-----
	GUICHET Multiservices	3	3	-----	0	0	-----	5	5	-----	13	11	-----
	TOTAL	18	9	50,00	4	4	100,00	5	5	100,00	14	12	85,70
Sauvetage	FDEM	1	1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FLI	0	0	-----	0	0	-----	1	1	-----	0	0	-----
	FJP	0	0	-----	0	0	-----	1	1	-----	0	0	-----
	RESO Inc.	1	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	SOLIDE	0	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	FDEES	1	1	-----	0	0	-----	0	0	-----	0	0	-----
Total général	GUICHET Multiservices	1	1	-----	1	1	-----	2	2	-----	0	0	-----
	TOTAL	48	3	75,00	17		100,00	8		100,00	19	0	0,00

5.9 Les PME aidées, selon les résultats de l'intervention

Dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, parmi les PME aidées que nous avons répertoriées, huit d'entre elles, soit 16,7%, ont réussi leur démarrage, alors que douze PM, soit 25%, ont fermé leurs portes après une brève existence. Dix-neuf PME sur 48 répertoriées, soit 39,6%, ont réussi leur expansion sur place, alors que 8,3 % se sont délocalisées. Dans l'arrondissement de Verdun, onze PME, soit 64,7% des cas répertoriés ont réussi leur démarrage, alors qu'il n'y a pas eu de cas de courte existence par la fermeture, ni de cas de délocalisation, et quatre PME, soit 23,5% des cas ont réussi leur expansion. Aucun cas de délocalisation n'a été observé.

À Lasalle, les deux démarrages de PME ont été couronnés de succès. Aucun cas de délocalisation ou de fermeture n'a été enregistré. Six PME ont réussi leur programme d'expansion et aucun cas de délocalisation ou de vente n'a été enregistré parmi ces entreprises. À Lachine, les activités d'intermédiation du développement ont permis de réussir le démarrage de trois PME, soit 15,8% des cas répertoriés (Tableau 5.9).

Tableau 5.9: Le nombre des PME aidées selon le résultat des interventions par territoire

Résultats observés	Nombre des PME aidées, en fonction des résultats perçus							
	Sud-Ouest		Verdun		Lasalle		Lachine	
	Interven- tions	%	Interven- tions	%	Interven- tions	%	Interven- tions	%
Résultats non perçus	4	8,3	1	5,9	0	0	2	10,5
Courte existence / fermeture	12	25	0	0	0	0	0	0
Succès passager / délocalisation	4	8,3	0	0	0	0	3	15,8
Démarrage réussi	8	16,7	11	64,7	2	22,2	3	15,8
Expansion réussie : croissance, re- investissement dans les TIC	19	39,6	4	23,5	6	66,6	7	36,8
Sauvegarde réussie d'emplois	1	2,1	1	5,9	1	11,1	4	21,1
Total	48	100	17	100	9 ⁴¹	99,9	19	100

⁴¹

Il s'agit d'une situation décrite en rapport au tableau 5.4 : sur un total de huit PME bénéficiaires de l'aide que nous avons répertoriées à Lasalle, pour la période allant de 1998 à 2000, nous avons compté neuf interventions différentes. L'entreprise DiscoSoft a, en effet, bénéficié en 1999 d'une subvention du FJP et d'un prêt du FLI.

5.10 Des organismes qui mobilisent des ressources multiples avec des résultats différents selon les arrondissements

Les informations recueillies nous ont permis de constater que les organismes intermédiaires sont intervenus auprès de toutes les catégories des PME, en faisant usage de divers types de ressources mises à leur disposition par les bailleurs des fonds.

Le tableau 5.10 nous permet de constater que dans les quatre arrondissements de la zone de Lachine, de nombreux projets de PME relevant de divers secteurs traditionnels de l'économie ont obtenu un soutien des organismes intermédiaires. Au Sud-Ouest, ce sont les ressources du Fonds local d'investissement (FLI) qui dominent, mais leur combinaison avec les ressources provenant de fonds comme le capital de risque du RESO Inc., les prêts du FDEM ou la SOLIDE constitue une spécificité de l'intermédiation dans ce territoire. À Verdun, ce sont plutôt les ressources du Fonds jeunes promoteurs (FJP) qui ont été les plus utilisées. À Lasalle et à Lachine, par ailleurs, ce sont les ressources du guichet multiservices qui ont été les plus sollicitées.

Tableau 5.10: Interventions d'aide aux entreprises en fonction des types de PME de 1980 à 2001

Catégorie d'entreprises	RESO						CLD-Verdun			CDEC-Lasalle-Lachine			CDEL			CLD-Lachine		
	FLI	FJP	FDEÉS	FDEM	SOLIDE	RESO Inc.	FLI	FJP	FDEÉS	Guichet multiservices			FLI	FJP	FDEÉS	FLI	FJP	FDEÉS
										Verdun	Lasalle	Lachine						
PME de la nouvelle économie	5	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0
PME traditionnelles	11	6	0	12	4	1	4	7	0	1	5	12	0	1	0	2	2	0
PME d'économie sociale	0	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	16	9	2	13	4	4	4	7	5	1	5	12	2	2	0	2	2	2

Les analyses ainsi faites, nous permettent de tirer certaines conclusions sur les effets globaux consécutifs aux mesures d'aide aux entreprises dans la zone du canal de Lachine. Au cours des décennies 1980 et 1990, les mesures d'intermédiation du développement en faveur des PME semblent avoir eu une incidence positive au sein des PME. L'ampleur de cette incidence s'accroît au fur et en mesure que la structuration de l'offre d'intermédiation se complexifie. En effet, la proportion des cas de fermeture des PME diminue dans le temps, parallèlement à l'augmentation du nombre d'outils d'intervention. L'évolution sectorielle des activités économiques est en relation, dans chaque territoire, avec les choix délibérément exprimés par des acteurs locaux.

Le nombre des PME assistées a progressé constamment depuis 1980, dans les quatre arrondissements de la zone du canal de Lachine. La proportion des PME soutenues qui réussissent leur démarrage a augmenté considérablement. Malgré la persistance des cas de délocalisation et de fermeture d'entreprise, la part des PME aidées qui demeurent actives sur leur territoire de naissance montre une augmentation sensible dans les quatre territoires étudiés.

Un lien s'observe partout, entre les types de projets qui reçoivent la priorité des intermédiaires et la trajectoire économique des territoires où ils se localisent. Ainsi, les projets de démarrage de nouvelles PME jouissent-ils des faveurs des intervenants au Sud-Ouest de Montréal et à Verdun, deux arrondissements qui ont enregistré des pertes d'emplois importantes pendant la grande crise du fordisme, alors qu'à Lasalle et à Lachine, ce sont surtout les initiatives d'expansion des activités qui ont bénéficié de beaucoup plus d'appuis.

Alors que l'activité économique était dominée au Sud-Ouest de Montréal et à Verdun, avant la crise, par l'activité manufacturière, elle s'oriente prioritairement vers les services aux entreprises au Sud-Ouest et vers les services à la consommation à Verdun, conformément aux choix exprimés dans le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi de chaque territoire.

En plus du lien entre les mesures d'aide et les choix locaux, un autre lien apparaît entre la fréquence des allocations de certaines ressources et certains types d'activités économiques. Ainsi, les fréquents recours aux ressources du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale, par exemple, correspondent à la multiplication des projets d'entreprises d'économie sociale à Verdun, alors que les programmes qui favorisent la réalisation de projets manufacturiers ou d'autres entreprises de services à la production, comme le FLI, le FJP, le RESO Inc., interviennent prioritairement dans d'autres territoires, notamment au Sud-Ouest, à Lasalle et à Lachine.

6 L'INTERMÉDIATION À L'ŒUVRE : QUATRE EXPÉRIENCES

Si l'identité d'un territoire se structure, entre autres, à travers les besoins de son secteur économique dominant, les politiques mises en œuvre par la collectivité en réponse aux transformations qui s'opèrent au sein de cette économie contribuent à traduire les traits marquants de l'identité en construction. La nature des mesures prises par une collectivité, soit pour accélérer la croissance, soit pour limiter les effets d'un déséquilibre conjoncturel ou structurel, constitue ainsi un paramètre susceptible d'apporter un éclairage sur sa stratégie de développement. En conséquence, le territoire constitue un lieu d'expérimentation des modèles d'intervention des acteurs dans l'économie. Comme telle, l'expérimentation ne peut être analysée convenablement que par des études de cas en profondeur qui permettent de voir les acteurs à l'œuvre.

Une étude de cas réfère à une méthode de recherche active, axée sur une connaissance concrète des problèmes, de diverses natures, relatifs à un sujet particulier. Grâce à un large éventail des sources, cette démarche permet au chercheur de documenter suffisamment un ou plusieurs cas sélectionnés, en vue de le rendre plus fouillé et plus exhaustif, ce qui conduit à une discussion soutenue de la question sous examen (Frankart et al., 1983). Nous avons utilisé la méthode d'étude de cas pour analyser de façon plus fine les modalités et les mécanismes d'intermédiation dans le soutien aux petites et moyennes entreprises établies sur les territoires de la zone du canal de Lachine. À partir de l'inventaire et des typologies présentés au chapitre précédent, nous avons choisi des initiatives d'entreprise qui ont bénéficié de l'aide et qui illustrent d'une manière pertinente divers aspects de l'intermédiation locale.

Au moyen d'entrevues avec des représentants d'organismes socioéconomiques, nous avons pu identifier les cas les plus illustratifs, et ces représentants nous ont aidé à établir le contact avec les responsables des entreprises identifiées. Parmi les entreprises qui ont accepté de nous recevoir, nous en avons choisi quatre, une pour chaque arrondissement. Les quatre cas étudiés ont été choisis selon leur valeur illustrative de certaines situations détectées dans la

typologie d'intervention. De même, nous avons pris en compte des tendances lourdes observées dans le profil des arrondissements de notre territoire d'étude, principalement l'émergence des secteurs de distribution et d'agro-industrie à Lachine et à Lasalle; l'émergence des PME de la nouvelle économie au Sud-Ouest, et celle des entreprises de services à la consommation et d'économie sociale à Verdun. Ces quatre cas sont :

- Une entreprise de biotechnologie appelée ici Cas A ou PME A⁴², établie dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal ;
- Une entreprise de distribution appelée ici Cas B ou PME B établie dans l'arrondissement de Lasalle.
- Une entreprise d'économie sociale appelée ici Cas C ou PME C établie à Verdun
- Une entreprise de services aux industries de transports appelée ici Cas D ou PME D, établie à Lachine.

Nous avons par la suite réalisé deux séries d'entrevues en profondeur, la première avec les responsables de ces quatre entreprises et la deuxième avec les responsables des organismes d'intermédiation qui ont établi des liens avec celles-ci, ce qui donne un total de 32 entrevues (Voir annexe B). Ces entrevues en profondeur, de type semi-guidé, ont été réalisées à l'aide d'une grille d'entrevue (Annexe C). Nous avons aussi analysé des documents produits aussi bien par les entreprises elles-mêmes que par les organismes locaux qui leur ont offert leur appui, pour mieux restituer les conditions dans lesquelles s'est opéré le processus d'intermédiation du développement dans ces entreprises. Cela nous a permis d'examiner d'une manière approfondie l'interaction entre les organisations intermédiaires et les PME.

La présentation des quatre cas se fera en utilisant une grille commune qui comprend six thèmes, à savoir une présentation générale du cas, les éléments déclencheurs qui motivent et expliquent l'amorce de l'entreprise, les conditions du démarrage de l'entreprise, l'implantation de l'entreprise dans son milieu territorial, les enjeux liés à l'expansion de

l'entreprise, ainsi que les leçons qu'on peut en tirer. Dans tous les cas, ce que nous avons essayé de dégager est moins la description exhaustive de l'entreprise choisie comme cas d'observation que la relation de celle-ci et de son ou ses responsables avec les organismes d'intermédiation.

6.1 Le cas de l'intermédiation entre RESO et la PME A au Sud-Ouest

Le chapitre précédent nous a permis d'identifier des différences importantes en ce qui concerne les ressources mobilisées par les organismes d'intermédiation pour la reconversion des tissus économiques et sociaux des territoires de la zone du canal de Lachine. Ainsi, alors que les subventions ont constitué le mode d'intervention mobilisé dans la majeure partie des projets dans l'arrondissement de Verdun, dans celui du Sud-Ouest, l'accent a été plutôt mis sur les prêts. De même, si des outils comme le FJP, le FLI et le FDEÉS, sont disponibles dans les quatre territoires de la zone, le fonds du capital de risque RESO Inc., constitue une exclusivité de l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal. Par ailleurs, alors qu'au Sud-Ouest l'effort de reconversion a procédé essentiellement par la réduction du coût de démarrage de nouvelles PME, à Lasalle et à Lachine, qui constituent les deux arrondissements les moins touchés par la crise industrielle, ce sont les actions visant l'innovation sociale et organisationnelle qui ont été les plus fréquentes pendant la période de 1980-2000. Enfin, alors qu'avant la grande crise industrielle des années 1980, le tissu économique de l'arrondissement du Sud-Ouest se caractérisait par une nette prépondérance du secteur manufacturier, la majeure partie des projets qui ont reçu un soutien des organismes d'intermédiation au Sud-Ouest, entre 1980 et 2000, appartiennent au secteur des services à la production.

Ainsi, en ce qui concerne l'arrondissement du Sud-Ouest, nous avons opté pour un cas d'étude qui porte sur le démarrage d'une PME, par la mobilisation, entre autres, des ressources du fonds RESO investissement Inc., et qui relève du secteur des services à la

⁴²

Afin d'éviter la reconnaissance des cas étudiés et d'assurer la confidentialité des informations que les acteurs interviewés nous ont confiées, nous avons dissimulé leur nom en leur

production. Parmi les entreprises dont nous avons obtenu l'information sur l'intervention du RESO Inc., nous avons retenu le cas A, une PME du secteur de la biotechnologie qui produit des outils de cristallisation des protéines.

Cette PME est née sous l'impulsion d'un individu, dont l'action a été déterminante à diverses étapes de son développement. Le processus de création de cette entreprise s'est réalisé en deux phases, le prédémarrage dans un centre d'entrepreneurship et le démarrage sous l'encadrement du RESO. Ce cas nous donne la possibilité d'apprécier le type d'intermédiation assuré par le RESO, un organisme que nous avons qualifié de généraliste, et ses partenaires. La nature de l'appui apporté au projet, à chaque étape de son évolution, sera identifiée, justifiant ainsi la division du travail entre acteurs de l'intermédiation dont nous avons présenté une typologie au chapitre 4. De même, ce cas nous permet aussi de relever les problèmes spécifiques à la démarche d'accès au capital de risque pour une PME qui s'inscrit dans un contexte de développement local et d'identifier le genre de défi auquel le recours à ce type de ressource peut conduire.

6.1.1 *Présentation générale du Cas A*

Cette entreprise occupe un créneau particulier dans le secteur de la biotechnologie : la production d'outils de cristallisation de protéines⁴³. Conçu en 1999 par un diplômé de l'École polytechnique de l'Université de Montréal, le projet qui donne lieu à la création de cette entreprise a fini par s'élargir d'abord à trois actionnaires, puis à sept depuis l'an 2000. La PME A est établie dans une des suites du 1751, Rue Richardson, l'immeuble qui abrite aussi les activités du RESO. En 2005, selon notre interviewé (Entrevue N, 2005), cette entreprise employait 25 personnes.

La PME A facilite la cristallisation de protéines en donnant aux expérimentateurs un maximum de flexibilité, en vue de permettre l'analyse de la structure des cristaux.

« Nous fournissons donc à nos clients des moyens qui leur permettent d'intervenir dans la structure moléculaire des protéines, afin d'identifier les transformations à opérer dans la mise au point des médicaments. »
(Entrevue N, 2005).

Cette entreprise offre une gamme variée de produits comprenant des polymères et autres produits organiques. Elle développe des boîtes de cristallisation, leurs accessoires et les réactifs chimiques y afférents. Ces derniers sont produits par pièce ou en ensembles complets adaptés à la cristallisation des macromolécules biologiques (Addal, 2004). Ces produits ont simplifié considérablement le processus opératoire de cristallisation des protéines destinées aux analyses subséquentes en laboratoires.

⁴³

La cristallographie des protéines est une opération biotechnologique essentielle pour le corps humain, lequel est constitué de milliers de protéines différentes, indispensables au maintien de la vie. La structure moléculaire d'une protéine détermine son rôle spécifique. En permettant aux scientifiques d'influencer le processus complexe de structuration tridimensionnelle des protéines, de nombreuses grosses molécules, et de virus, la cristallographie a introduit une série d'innovations dans les sciences de la vie.

« D'un seul type de contenant au départ, nous avons développé un modèle complémentaire, malgré le fait que le marché de ce dernier ait été étroit. Si, au début, les réactifs étaient les mêmes dans ce deuxième produit, aujourd'hui nous offrons 1600 réactifs différents. » (Entrevue N, 2005).

Tous les contenants sont conçus selon le modèle de la cannette de liqueur. Le format du produit s'oriente ainsi vers des modèles qui facilitent la démocratisation de son usage. La plupart des fournisseurs de l'entreprise en ce qui concerne l'approvisionnement en intrants des composantes plastiques (les moules par exemple) sont des PME québécoises, mais l'approvisionnement en produits chimiques se fait auprès des compagnies européennes et états-uniennes.

6.1.2 L'élément déclencheur : l'incubation de l'initiative au Centre d'entrepreneurship

L'implantation de cette entreprise s'est réalisée en deux phases : les activités de prédémarrage dans un centre d'entrepreneurship (à l'extérieur de la zone à l'étude) et celles de démarrage avec l'appui des organismes d'intermédiation, dont notamment le RESO.

L'initiateur du projet de cette entreprise l'a soumis au Centre d'entrepreneurship placé sous la double coordination de l'École des hautes études commerciales et de l'École polytechnique (CE-HEC-POLY), de l'Université de Montréal. Le projet de *de la PME A* est donc né dans le cadre d'un organisme non territorialisé qui a une vocation d'incubateur technologique :

« À la sortie des études polytechniques et autres écoles affiliées, plusieurs finissants mettent au point de bons projets, mais ils manquent de ressources pour leur mise en marché. C'est au Centre d'entrepreneurship qu'il revient de jeter un pont entre ces entrepreneurs potentiels et le savoir-faire accumulé par les ressources des HEC. Ce centre a, en outre, bâti un réseau de gens d'expérience et d'experts externes, d'acteurs communautaires, de gens d'affaires ainsi que d'avocats, de comptables et de banquiers, etc., dans le but ultime de favoriser une variété d'appui à des projets susceptibles de créer de la valeur ajoutée, en vue de l'émergence et du maintien des entreprises génératrices d'emplois. Depuis 1997, le Centre d'entrepreneurship stimule la créativité et l'esprit entrepreneurial, auprès des étudiants, au moyen d'un concours annuel qui table sur l'innovation, comprise non uniquement comme degré de

nouveauté, de technicité ou d'ingéniosité, mais plutôt et avant tout comme potentiel commercial.» (Entrevue F-f, 2006)

Le Centre d'entrepreneurship récompense par des prix les meilleurs projets de jeunes entrepreneurs étudiants à la suite d'une évaluation qui vise aussi bien le montage technique que le potentiel économique et financier du projet reflété à travers l'« idée d'affaires » présentée par chaque candidat. Ainsi, nous dit notre interviewé :

« Le comité d'évaluation a accepté mon « idée de projet » et m'a autorisé à entreprendre la rédaction d'un plan d'affaires, ce qui impliquait le montage technique, le volet financier (le cash-flow), la stratégie du marketing et le coût des ressources humaines nécessaires. Prenant comme modèle les entreprises des secteurs biotechnologiques, dont le retour du capital représentait alors un multiple de 4 à 6 sur le marché, je me suis servi d'indicateurs disponibles dans les banques des données de HEC, pour élaborer une ébauche de plan d'affaires. » (Entrevue W, 2006).

L'interaction entre l'initiateur du projet et des personnes ressources au Centre d'entrepreneurship a ouvert de nouvelles perspectives pour le projet. Ainsi, bien qu'ayant déjà eu une certaine expérience de pilotage d'une entreprise, c'est plutôt dans le cadre de ce Centre d'entrepreneurship que l'initiateur a consolidé son idée de création d'une entreprise de haut niveau technologique. Un plan d'affaires qui a été affûté sous la direction d'un professeur représente le produit de ces échanges. Tous les paramètres relatifs à la technologie et aux ressources humaines, ainsi que leurs impacts sur l'évolution financière de la future entreprise ont été discutés en profondeur.

Comme résultat de la participation au concours « De l'idée au projet », le projet se voit attribuer une bourse de 25 000 dollars. En guise de justification de sa décision d'attribution d'une bourse à ce projet, le CE-HEC-POLY évoque la qualité des produits innovateurs retenus par ce projet :

«(La PME A) est une entreprise oeuvrant dans la mise au point de kits diagnostiques de cristallisation de macromolécules. Son premier produit, protégé par un brevet d'invention sous instance, permettra d'épargner temps et argent aux départements de cristallographie des laboratoires de

recherche en biologie structurale. Cette discipline permet d'accélérer le développement de nouveaux médicaments et est de plus en plus utilisée dans l'industrie pharmaceutique. » (Neumann-HEC, 2001)

Par le fait même d'avoir gagné une bourse du Centre d'entrepreneurship du HEC, le projet *de* la PME A était automatiquement admis au concours d'entrepreneurship du Centre Pierre Péladeau, ce qui a permis à l'entreprise de remporter une deuxième bourse de 25 000\$.

« Cette année, le premier prix doté d'une bourse de 25 000\$ a été attribué à (la PME A), une firme de Montréal qui a mis au point la SmartPlate, un outil permettant de simplifier le montage d'expériences de cristallisation dans l'industrie pharmaceutique. » (Journal de Montréal, 2000).

6.1.3 Le démarrage dans le Sud-Ouest : l'appui du RESO et ses partenaires

La création d'une entreprise de biotechnologie demande toujours un financement considérable. Après la rédaction du plan d'affaires, la tâche devenait plus ardue, il fallait donc mobiliser du capital supplémentaire.

Lors de sa participation à un colloque organisé par le Centre d'entrepreneurship, l'initiateur du projet a pris contact avec un conseiller de RESO Investissement Inc., lequel s'est intéressé au projet. À la fin de son exposé sur son projet d'entreprise, l'initiateur de la PME A a été interpellé par ce conseiller. Cette rencontre s'est avérée déterminante, aussi bien pour la réalisation du projet que pour l'implantation du projet dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal.

« Sans négliger ici le rôle joué par le Centre d'entrepreneurship de l'Université de Montréal (CE-HEC-TEC) dans la mise au point technique du projet, ces gens de RESO nous ont suffisamment motivés sur ce qui n'était à ce moment là qu'un simple rêve. Sans eux, nous n'allions pas savoir très bien ce que nous devons faire pour mobiliser des financements requis pour le démarrage de notre projet. » (Entrevue N, 2005).

D'autres rencontres que l'initiateur a eues comme résultat de l'influence du RESO ont aussi eu des répercussions immédiates, notamment, avec les responsables d'Innovatech du Grand Montréal, les délégués du Fonds de solidarité de la FTQ, ceux du Centre Pierre Péladeau et de Desjardins capital-invest. Des représentants de toutes ces organisations lui ont prodigué des conseils sur la manière d'accéder au capital de risque.

Un contact qui s'est avéré crucial, établi par l'intermédiaire du RESO, a été pris avec la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse (FMMJ). Ce premier contact avec cette fondation a porté sur les critères et la procédure de participation au concours d'entrepreneurship de la Fondation, ce qui a permis à l'initiateur de déposer⁴⁴ son projet en guise d'inscription au concours⁴⁵.

« Ce projet, comme tous les autres, a dû faire l'objet d'une vérification des critères d'éligibilité par un comité de sélection⁴⁶, notamment l'âge du promoteur (18 à 35 ans), sa résidence dans la Ville de Montréal, le niveau de vie (ne pouvant dépasser 20 000\$ par an), sur la base des pièces versées au dossier. D'autres vérifications comprenant, entre autres, la marge de crédit et autres antécédents par rapport au système financier. Une liste des points faibles auxquels⁴⁷ des améliorations devraient être apportées devait accompagner le projet retenu après sa première lecture » (Entrevue F-g, 2006).

Quelques semaines après, l'initiateur du projet a reçu en retour son plan d'affaires annoté et commenté par un conseiller de la FMMJ. De plus, un grand nombre des personnes-ressources locales ont enrichi l'initiative de leurs réflexions, contribuant en même temps à sensibiliser le milieu à la pertinence du projet.

⁴⁴ Le personnel qui avait traité ce dossier n'étant plus en place, nous avons recueilli ces propos auprès du conseiller actuel, en charge du volet entrepreneurship.

⁴⁵ Le dossier d'inscription est dit complet s'il comprend un projet d'entreprise (plan d'affaires), une pièce justificative de son éligibilité (citoyenneté ou résidence permanente).

⁴⁶ Le comité de sélection est chaque fois constitué d'un président, d'un membre de la direction et d'un conseiller du volet (artistique, entrepreneurial et multimédia ou multiculturel).

⁴⁷ Cela concerne tous les aspects, aussi bien les prévisions financières, la stratégie marketing, le montage technique, la cohérence, etc.

« En raison du nombre de plus en plus élevé de projets soumis au concours, la FMMJ a mis en oeuvre un comité d'évaluation, composé des bénévoles, constitué essentiellement d'experts ou d'anciens gestionnaires retraités qui, veulent encore apporter une contribution dans la société, créant ainsi une valeur ajoutée à l'action de la Fondation. » (Entrevue F-g, 2006).

Au terme de l'évaluation de ce projet, la FMMJ a décidé d'attribuer une bourse de 7 000 dollars à l'initiateur du projet. À chaque niveau d'examen, depuis le comité d'évaluation jusqu'au comité exécutif, la démarche de recherche du financement a généré l'exercice de la gouvernance locale, spécialement en matière de gestion des ressources collectives. Enfin, du comité d'évaluation au comité exécutif de la FMMJ, et de cet organisme jusqu'au conseil d'administration du RESO, il s'est ainsi constitué une chaîne d'acteurs intermédiaires, aux actions complémentaires, autour de la matérialisation de ce projet.

En plus d'avoir favorisé le contact avec le FMMJ, le RESO a provoqué la rencontre de l'entrepreneur avec un autre de ses partenaires privilégiés, le SAJE.

« Il y a des questions que le SAJE doit examiner, notamment l'âge de l'initiateur qui devrait être compris entre 18 et 35 ans, un projet en démarrage ou dans la première année post démarrage, le statut de la future entreprise, l'harmonie avec le PALÉE, le réalisme du coût de financement, etc.

Même lorsqu'un entrepreneur a réalisé un plan d'affaires avant son contact avec le RESO, le recours à l'expertise du SAJE est incontournable, parce que les instructions du gouvernement du Québec nous le présentent comme un partenaire obligé. Le RESO ne peut intervenir auprès d'une PME sans une recommandation faite par le SAJE, relativement à la qualité du plan d'affaires. » (Entrevue F-i, 2006).

Néanmoins, au cours de cette seconde lecture du plan d'affaires, l'entrepreneur et le conseiller en entrepreneurship de SAJE n'ont pas discuté du montage technologique. Ils ont, par contre, tenu une série des rencontres pour discuter des questions comme le statut de l'entreprise, la concision, la cohérence, le réalisme du projet, le marché, le plan marketing, le

plan des ressources humaines, le plan de gestion des risques et le plan financier. L'essentiel des discussions a porté sur la manière de tirer partie du programme Fonds jeunes entrepreneurs (FJP). Ces échanges avec le conseiller du SAJE de Montréal Métro ont conduit l'initiateur du projet à s'associer à deux autres collègues, devenus actionnaires de l'entreprise. De plus, une évaluation réaliste du financement nécessaire pour démarrer le projet a pu être faite.

«Au départ nous estimions les besoins en capital de risque entre 500 000 et 1 000 000\$. Déjà le directeur du FMMJ nous avait prévenus qu'un capital d'un million de dollars serait insuffisant pour réaliser ce projet. Nous avons poursuivi des discussions avec le SAJE, en consultation avec le CE-HEC-POLY, pour fixer le coût à 2 000 000\$. » (Entrevue N, 2005).

Le SAJE a aussi fait une recommandation au RESO en vue de l'attribution d'une subvention du Fonds d'aide aux jeunes promoteurs (FJP) pour un montant de 10 000\$ au profit du projet de la PME A, à la seule condition, d'abord, que l'organisme RESO lui accorde un appui à l'aide du fonds RESO Investissement Inc., ensuite, que d'autres intervenants appuient la démarche de constitution du capital de l'entreprise, parce que le projet nécessitait beaucoup d'argent.

« Comme cela a toujours été le cas avec les PME qui passent par le SAJE, notre décision de recommander une subvention du FJP à (la PME A), auprès du RESO découlait d'une appréciation globale, prenant en compte le réalisme du projet, le profil de l'entrepreneur et la qualité de l'équipe autour de lui, l'importance du marché ciblé et l'existence d'un réseau, le caractère inoffensif du produit, le nombre d'emplois créés, les soutiens sur lesquels l'entrepreneur peut compter, et enfin l'appréciation de l'analyste. » (Entrevue F-i, 2006)

Plus qu'une question de montant, la recommandation du SAJE a conféré une plus grande légitimité au projet, lequel dès lors a été vu comme désiré par le milieu, ce qui a donné au promoteur plus de détermination et de crédibilité pour amorcer des négociations sur le capital de risque.

Les interventions faites à l'étape de prédémarrage auprès du RESO, de la FMMJ et du SAJE, ont concouru à renforcer la viabilité du projet et la crédibilité de l'initiateur auprès des

milieux financiers susceptibles de l'aider à réaliser le démarrage. Se servant des ressources du programme des services de base qui ont été mises à sa disposition par le Centre régional de développement⁴⁸ (CRD), le RESO est parvenu à introduire l'initiateur du projet dans un réseau d'acteurs intermédiaires qui ont eu comme effet global de réunir les conditions pour faciliter le prédémarrage de l'entreprise.

6.1.4 L'implantation : le partenariat avec RESO Investissement Inc.

Au terme des actions de soutien à la structuration du projet, de construction de la crédibilité de l'initiateur et de renforcement de son capital de départ, la voie était libre pour aborder la mobilisation du capital de risque. En raison de toutes les démarches préliminaires faites auprès du Centre d'entrepreneurship du HEC-POLY, du Centre Pierre-Péladeau, de la Fondation du maire de Montréal et du RESO, le projet de la PME A a enregistré plusieurs acquis dont la mobilisation va faciliter l'accès à ce capital de risque.

« Le conseiller chargé des services aux entreprises auprès du RESO m'a alors informé qu'il recommandait désormais à son collègue chargé du RESO Investissement Inc. de lancer des recherches pour mobiliser assez de capital de risque et réaliser le démarrage de l'entreprise. » (Entrevue N, 2005).

Dès les premiers entretiens, le conseiller en charge du RESO Investissement Inc. qui connaissait déjà le projet, depuis le colloque de CE-HEC-POLY, s'est montré enthousiasmé.

« La condition principale qui m'a été posée pour accéder au capital de risque du RESO était de confirmer mon intention d'implanter l'entreprise au Sud-Ouest. Ayant accédé à cette condition RESO Investissement Inc., a amorcé des contacts destinés à la mobilisation du capital de risque. La démarche s'est avérée plus systématique (...) le délégué du RESO investissement Inc. était particulièrement intéressé, parce que, séance tenante, il a placé des appels auprès des institutions du capital de risque. Quelques rendez-vous ont été obtenus parce que beaucoup de ces gens entretiennent des relations cordiales avec lui, des gens avec qui il jouait

⁴⁸ Le Centre régional de développement est devenu la Conférence régionale des élus (CRÉ) depuis 2002.

au basket. À partir de ce moment là, nous avons eu de plus en plus de contacts avec les institutions pour déposer soit un résumé, soit un plan d'affaires.» (Entrevue N, 2005).

L'enthousiasme des analystes du RESO s'est fondé sur un certain nombre d'éléments relatifs à la situation du projet.

« Le RESO , a pris en compte le fait qu'en raison de son potentiel, l'entrepreneur a prouvé sa capacité et sa ferme détermination à réussir, en mobilisant une quantité importante des ressources au profit du projet. Il s'est inséré dans un réseau des contacts qui lui a permis d'amorcer la matérialisation des objectifs du plan d'affaires, notamment le montage financier du projet. » (Entrevue F-h, 2006).

Au terme d'une réévaluation, RESO Investissement Inc., a soumis au comité de sélection une proposition de financement pour un montant de 50 000\$:

« (...) à condition que d'autres investisseurs s'engagent à accorder le financement du projet pour un montant correspondant au reste de son coût de réalisation. » (Entrevue F-j, 2006).

Le projet ayant gagné la confiance et l'appui du RESO Investissement Inc, le financement accordé a ouvert les portes à d'autres institutions du capital de risque. C'est que le soutien du RESO Investissement Inc., ne se limite pas à un simple financement partiel d'un projet, il génère la légitimation du projet enclenchant son entrée sur le marché du capital de risque.

6.1.4.1 RESO et la légitimation du projet de la PME A auprès du capital de risque

Les besoins de financement d'une entreprise technologique comme la PME A sont toujours énormes. Les investissements immatériels, notamment les frais de recherche et développement, de brevets et de licences, ainsi que le fonds de roulement augmentent

énormément leurs coûts de démarrage. Cependant, la participation du RESO Investissement Inc., au financement du projet est restée minimale⁴⁹.

«Le conseiller chargé du fonds RESO Inc., nous a mis en contact avec des investisseurs institutionnels, parmi ceux-ci Innovatech du Grand Montréal⁵⁰ a été le premier» (Entrevue N, 2005).

Les conseillers en entrepreneurship d'Innovatech du Grand Montréal, avec qui l'initiateur du projet avait déjà pris contact, lui ont prodigué des conseils sur la manière d'accéder au capital de risque.

«Innovatech du Grand Montréal avait pour mission le financement d'entreprises dont le développement et la commercialisation d'innovations technologiques, constituaient des objectifs essentiels. En plus de l'objectif de (la PME A) visant à commercialiser des molécules cristallisées, ce projet dont la valeur technologique est incontestable s'implantait sur un territoire où les entreprises accèdent facilement à des capacités réelles et importantes d'innovation.

La santé des valeurs technologiques sur les marchés publics en 1999-2000 induisait une évolution conséquente des valeurs du portefeuille d'Innovatech du Grand Montréal. Les cas de report d'investissement et de désinvestissement étaient rares. Ainsi, la décision de financer un projet comme celui de la PME A, dont le retour d'investissement prévoyait un multiple de 4 à 6, allait un peu de soi. » (Entrevue F-k, 2006)

Par son accompagnement, le RESO Inc., a permis à l'entrepreneur d'accéder à d'autres sources du capital de risque institutionnel, notamment :

⁴⁹ Le financement du RESO Inc., varie de 50 000 et 450 000\$. En intervenant pour 50 000\$ à la constitution du capital d'une entreprise technologique, il n'a pas traduit, en fait, toute la mesure de son intérêt déclaré vis-à-vis de ce projet.

⁵⁰ Depuis 2003, le capital d'Innovatech du Grand Montréal a été l'objet d'une restructuration, elle a été débaptisée et s'appelle maintenant Multiple Capital.

- Desjardins Capital de Développement Montréal Métropolitain Ouest et Nord du Québec Inc.,
- FondAction, le Fonds de développement de la Confédération des Syndicats, Nationaux pour la Coopération et l'Emploi,
- Le Fonds de solidarité de la FTQ. » (Osler.com, 2006).

Selon notre interviewé (Entrevue N, 2005), l'entreprise a démarré avec un capital de 2 150 000 dollars, qu'elle a pu réunir grâce à la contribution des organismes Investissement Desjardins, le Fonds d'investissement Desjardins de Montréal, Innovatech du Grand Montréal et le fonds FondAction de la CSN, qui ont investi 500 000 dollars chacun, à un prêt de RESO Investissement Inc de 50 000 dollars et des bourses et subventions diverses pour un montant de 100 000 dollars. De ce montant, 70% a été affecté à l'achat des intrants et à la commercialisation des produits, 10% à la recherche et développement et 20% à l'administration, aux frais d'avocats et aux frais de financement.

6.1.4.2 Appuis non monétaires du RESO à la PME A

Le démarrage de la PME A a pu profiter aussi d'autres formes d'appui de la part du RESO. Celui-ci a conclu des ententes avec des propriétaires immobiliers pour regrouper des PME afin de générer un effet structurant dans le Sud-Ouest. C'est dans le but de densifier l'emploi, en privilégiant des entreprises qui requièrent un minimum d'espace par emploi, que le RESO a obtenu la location de l'immeuble du 1751, rue Richardson, pour y loger, à des taux de location modérés, des entreprises de la nouvelle économie, et plus particulièrement celles œuvrant dans les services moteurs.

«Il y a aussi le fait que les autres bâtiments multi locatifs dans le Sud-Ouest comme Dompark, Château Saint-Ambroise, Complexe du canal, Centre Design et El Pro, atteignaient une pleine occupation au fur et à mesure de leur rénovation. Le Sud-Ouest exerce un attrait de plus en plus marqué sur les petites et moyennes entreprises de services qui souhaitent s'établir en milieu urbain à des taux plus abordables que ceux du Centre-ville.» (RESO, 2005-b).

Ce logement est avantageux pour l'entreprise parce qu'une partie du coût est subventionnée par le RESO qui le propose aux entrepreneurs désireux d'implanter leur entreprise au Sud-Ouest.

« C'est au cours de nos entretiens avec les gens de RESO Investissement Inc., que nous avons été informés de la présence d'un local disponible. Parmi les conditions posées alors, il y avait l'obligation de louer un local dans le même immeuble. Nous aurions supporté un loyer plus cher ailleurs, si nous n'avions pas obtenu celui-ci, surtout que nous avons besoin d'un espace assez grand pour des laboratoires scientifiques et pour des bureaux. Même ailleurs dans le même immeuble, il aurait fallu avoir deux emplacements si nous n'avions pas pris celui-ci. Ce logement est à mon avis, le meilleur lieu qu'on ait trouvé pour notre entreprise. » (Entrevue N, 2005).

Tableau 6.1 Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME A

Intermédiation		Perception de l'acteur d'intermédiation	Perception de l'entrepreneur	Effet
Organisme	Type d'action			
Centre d'entrepreneu ship	<ul style="list-style-type: none"> • Incubation • Bourse 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragement • Plan d'affaire
RESO	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Réseautage : SAJE, FMMJ, RESO Inc., subvention FJP, Ville de Montréal, Centre P. Peladeau • Regroupement, logement, incubation 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel entrepreneurial, • Lien avec le PLACÉE du Sud-Ouest 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux réseaux financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation dans le Sud-Ouest • Meilleure évaluation du projet, à moindre coût, et financement du projet à la suite de la mise en relation • Plan d'affaires • Légitimité
RESO Inc	<ul style="list-style-type: none"> • Apport en capital de risque • Réseautage (Innovatech, Investissements Desjardins, Fondation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention en partenariat pour fins de démarrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux réseaux financiers et d'influence 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de départ • Démarrage • Légitimité • Innovation

6.1.5 *L'expansion et la vente de l'entreprise*

Nous pouvons constater que, si le projet de la PME A a été initié dans le cadre d'un organisme non territorialisé, l'essentiel des actions relatives à son démarrage et à son implantation ont été appuyées par un acteur territorialisé de l'intermédiation, le RESO. Au regard du volume des ressources que requiert le démarrage d'un projet innovateur, la mise en réseau des acteurs intermédiaires s'avère être une stratégie efficace de mobilisation des ressources financières. Une combinaison complexe des ressources aussi bien publiques, collectives que privées s'est ainsi avérée nécessaire pour réussir le démarrage de l'entreprise. Sous l'influence et la coordination du RESO, des prestataires spécialisés et autres animateurs professionnels du développement ont mené des actions conjuguées de soutien qui ont abouti au démarrage de l'entreprise, constituant ainsi un véritable espace intermédiaire entre les bailleurs de fonds des programmes d'intervention sollicités et l'entrepreneur destinataire des ressources mobilisées.

Après les premières années d'activité de la société, la PME A a mis en œuvre un projet d'expansion dont les difficultés de réalisation ont conduit à la décision de vendre l'entreprise. L'entreprise avait besoin d'un réseau de commercialisation que les ressources locales ne pouvaient pas lui fournir. Si le réseautage que RESO permettait à cette PME a été approprié lors de la phase de démarrage, il était insuffisant en phase d'expansion, alors que les capitaux nécessaires devenaient plus importants et qu'il aurait aussi fallu un réseautage productif et de commercialisation. Selon notre interviewé, l'acteur local ne pouvait pas fournir ce type de réseautage.

«Il va falloir éclater le cadre d'intervention, en offrant aux entrepreneurs la possibilité de rencontrer leurs fournisseurs, leurs sous-traitants et leurs clients, sans toutefois exclure les consultants. Les structures d'intervention sont sous financées alors que les besoins sont énormes. La manière d'intervenir doit être réformée. Les organismes de soutien aux PME doivent disposer de la capacité d'intervenir différemment selon les secteurs, il faudrait donc envisager un réseautage sectoriel susceptible d'intensifier des contrats entre industriels et tous les acteurs qui transigent avec eux, en lieu et place d'un réseautage qui ne bénéficie qu'aux seuls consultants. » (Entrevue N, 2005).

L'entreprise a dû s'adresser aux détenteurs de capital de risque, dont par exemple Desjardins Investissement Inc. (Entrevue N, 2006). En fait, la plupart des projets du secteur de haute technologie exigent de fortes sommes d'argent qu'il est difficile de mobiliser à l'intérieur du réseau actuel d'organismes de soutien aux entreprises. Le recours à ce type de capital ne pouvait manquer d'engendrer de fortes pressions financières sur la gestion de l'entreprise et sur sa dimension locale. C'est que « le détenteur du capital de risque vise le rendement de l'argent prêté, alors que le développement local cherche à alléger l'ampleur des problèmes vécus par l'entreprise et les gens du lieu », nous dit notre interviewé (Entrevue N, 2005), et ces deux types d'objectif ne coïncident pas nécessairement. C'est ainsi que, même si un acteur comme RESO Investissement Inc. faisait partie du Conseil d'administration de l'entreprise, les gestionnaires de celle-ci se sont trouvés incapables d'obtenir un prêt déterminant pour assurer l'indépendance de l'entreprise, ce qui a forcé sa vente afin d'assurer l'accès à des capitaux plus solides.

Ainsi, en juin 2005, comme résultat d'une transaction de 9,7 millions de dollars (US), l'entreprise passait sous le contrôle d'une entreprise allemande, elle-même faisant partie d'un groupe hollandais qui a établi des filiales dans plusieurs pays d'Europe et d'Amérique, notamment en Allemagne, aux États-Unis, au Japon, au Royaume-Uni, en Suisse, en France, en Italie, en Australie, en Norvège, en Autriche, au Canada, en Suède et aux Pays-Bas.

6.1.6 Les leçons du A

Le cas A permet de montrer comment l'intensité de la densité institutionnelle caractéristique d'un territoire qui a enregistré une trajectoire difficile, génère un large espace d'intermédiation au sein duquel se structure une stratégie globale de soutien aux petites et moyennes entreprises. Dans le cas du Sud-Ouest, les interventions du RESO, mettent à contribution d'autres prestataires de services, notamment le Service aux jeunes entrepreneurs (SAJE) et la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse (FMMJ), ainsi que des acteurs spécialisés comme Innovatech du Grand Montréal, dans le processus de mobilisation des ressources variées dont la finalité est de réaliser le démarrage d'une entreprise. Dans le cas

A, les interventions de ces organismes ont surtout visé à réduire le coût de réalisation du projet au cours des phases de prédémarrage et de démarrage. Les actions destinées à assurer l'accès aux marchés et à l'innovation sont intervenues uniquement en phase d'expansion de l'entreprise, ce qui a d'ailleurs mis en évidence l'insuffisance des moyens existants pour assurer l'indépendance d'une entreprise de haut niveau technologique.

Si la réussite du démarrage de la PME A, avec son corollaire, la création d'emplois, apparaissent comme étant l'effet positif essentiel des actions d'intermédiation assurées pendant les premières étapes de l'entreprise, ce cas nous a permis d'identifier certaines inadéquations entre les exigences du capital de risque en tant que moyen de financement et les besoins d'un développement de type local.

L'intermédiation est apparue ici comme une nouvelle dimension de la gouvernance, qui émerge, d'abord, en tant que mise en relation concertée d'acteurs du développement entrepreneurial sur le territoire local et, ensuite, en tant qu'interface entre les bailleurs de fonds, dont elle prolonge l'action en milieu local, et les PME qui constituent les destinataires finaux des ressources mobilisées.

6.2 Cas de l'intermédiation entre la CDEL et la PME B.

Comme nous l'avons montré au chapitre 5, dans l'arrondissement de Lasalle, c'est le renforcement des capacités des entreprises en place qui a concentré les interventions des organismes intermédiaires. Avant la crise industrielle des années 1980, en effet, les activités économiques de l'arrondissement de Lasalle se caractérisaient, entre autres, par une prépondérance du secteur manufacturier. Mais la reconversion productive en cours dans l'arrondissement a imprimé une inflexion qui a enraillé la tendance initiale au profit du secteur tertiaire. Ceci explique que nous ayons choisi le domaine des services aux entreprises comme secteur à étudier plus en profondeur par une étude de cas dans cet arrondissement. Le principal organisme d'intermédiation dans cet arrondissement est la Corporation du développement économique de Lasalle (CDEL). Ainsi, le cas choisi nous donne à voir les

principaux objectifs et les principales modalités qu'adopte son action. Aussi, après notre étude de cas dans le Sud-Ouest, où l'essentiel de l'aide a été affecté au démarrage d'une entreprise, nous avons choisi d'étudier un cas dans lequel une part significative des ressources mobilisées a été affectée plutôt à assurer la sauvegarde d'une entreprise. Enfin, pour avoir bénéficié de l'aide issue de deux outils d'intervention, à savoir le Fonds jeunes promoteurs (FJP) et le Fonds local d'investissement (FLI) dans un contexte de renforcement des capacités en vue d'assurer sa sauvegarde, la PME B est celle qui a retenu notre attention.

Ayant entrepris son démarrage dans des conditions difficiles en dehors de notre territoire d'étude, une comparaison des mesures d'accompagnement dont a bénéficié cette entreprise, aussi bien auprès des organismes d'intermédiation du développement de l'extérieur que de Lasalle, permettrait de mieux saisir la spécificité des stratégies d'appui aux PME appliquées par les acteurs du développement de ce territoire.

6.2.1 Présentation générale du cas : la PME B.

La PME B est une entreprise par actions qui œuvre dans le secteur de la distribution, avec une spécialisation dans la vente de divers logiciels provenant des éditeurs européens. Après un démarrage raté à Dorval, cette PME s'est établie à Lasalle avec l'appui de la Corporation de développement économique de Lasalle. Elle est implantée dans le complexe dénommé *Cité industrielle de Lasalle*, sise au numéro 2555, Avenue Dollard, dans l'arrondissement de Lasalle. Elle emploie entre 6 et 9 employés selon les périodes.

Après avoir exploré la production de logiciels, cette entreprise s'est spécialisée dans la distribution de logiciels de jeux, de dictionnaires, d'encyclopédies, d'atlas routiers, de logiciels de traduction, de recettes, d'apprentissage de la musique (particulièrement ceux concernant la guitare, le piano, le solfège et la flûte) et de karaoké, ainsi que d'autres logiciels utilitaires, tels des logiciels pour l'initiation à des programmes informatiques et à Internet. Elle compte sur un réseau de quatre cents points de vente à travers le Québec.

6.2.2 L'élément déclencheur : l'échec à Dorval

L'amorce de ce projet remonte à l'an 2000, à Dorval, alors qu'un jeune diplômé en informatique a approché un ami, travailleur autonome dans le même domaine, avec lequel il a élaboré un projet d'entreprise de fabrication de logiciels :

« Compte tenu de ma formation, j'étais animé du désir d'aller en affaires, mais je n'avais pas encore le profil entrepreneurial de mon ami. Nous avons convenu que la mise en commun de nos potentiels constituerait un atout pour un projet entrepreneurial important. » (Entrevue H, 2005)

Une demande d'appui financier a alors été logée auprès du CLD de l'Ouest de l'Île, lequel a le territoire de Dorval sous sa juridiction. Cette demande a cependant été refusée. « À la suite du refus du financement, nous avons décidé, dans les trois mois suivants, de démarrer l'entreprise avec nos propres moyens », nous informe l'initiateur du projet (Entrevue G, 2005). Ainsi, des emprunts bancaires (dont les montants demeurent confidentiels) ont été contractés, comme seul outil de financement, ce qui a permis le démarrage du projet à Dorval, sur le site initialement choisi.

À cause de difficultés dans la consultation des archives, nous n'avons pas pu trouver la justification du refus de la demande soumise par les responsables de ce projet. Nos informateurs dans cette organisation, nous affirment cependant que la réponse négative était justifiée par l'évaluation qui avait été faite du plan d'affaire :

« Il est difficile de retracer les décisions prises à cette époque-là, mais en général, les projets auxquels le soutien a été refusé l'ont été parce qu'ils ne rentraient pas bien dans les critères de sélection du CLD. A priori, ils semblaient ainsi peu préparés à tenir la route devant la concurrence. »

« Il faut savoir, concernant les promoteurs qu'il ne suffit pas d'avoir une volonté d'aller en affaires, il faut adjoindre à cela une certaine vision de la gestion. Les technologies de l'information sont concernées aujourd'hui par une forte concurrence, une sérieuse étude de marché s'avère nécessaire pour identifier cette concurrence sur le segment de marché que l'on cible. De même, envisageant l'édition d'une grande variété de logiciels, le projet se positionnait mal face aux éditeurs spécialisés. » (Entrevue, F-d, 2006).

Faute de trouver un appui local approprié, cette jeune entreprise a connu une évolution difficile qui l'a conduite rapidement au bord de la faillite.

6.2.3 Le démarrage à Lasalle et accueil du CDEL

Face à la perspective de la fermeture, des instances publiques extralocales en charge des questions d'aide au développement⁵¹ ont été sollicitées par les initiateurs de l'entreprise. Mais, en raison du modèle de gouvernance en vigueur qui implique la prise en compte des besoins identifiés par le milieu et qui priorise l'intermédiation locale, toutes les instances saisies par les promoteurs du projet se sont abstenues, leur conseillant plutôt de recourir aux acteurs locaux. Par le biais des contacts d'autres entrepreneurs, les initiateurs de cette entreprise ont pris connaissance des programmes que propose la Corporation de développement économique de Lasalle (CDEL)⁵².

Contrairement aux intervenants du CLD de l'Ouest de l'Île, ceux de la CDEL, dès les premiers contacts, ont reçu le projet avec un grand intérêt. C'est ainsi que les responsables de la PME B ont décidé de se relocaliser dans le territoire de Lasalle, afin de bénéficier de l'aide publique à laquelle l'appui de la CDEL leur donnait accès.

«À la différence du CLD de l'Ouest, à Ville Lasalle on était très bien écouté. Aussitôt le projet présenté, ils ont posé des questions très pertinentes qui ont montré à quel point les gens voulaient à tout prix arriver à quelque chose. Contrairement au caractère sommaire des questions qu'on nous posait à l'Ouest de l'île, où nous avons remarqué un faible intérêt vis-à-vis de notre projet, à Ville Lasalle, on nous a montré ce qui n'allait pas bien dans le plan d'affaires, ce qu'il fallait changer, voire même de quelle manière on pouvait le changer.» (Entrevue G, 2005).

⁵¹ Notamment, Investissement Québec et le ministère des Affaires municipales et de la Métropole.

⁵² Au départ, le CDEL agissait sous le nom de CLD de Lasalle mais pour éviter des confusions, nous utilisons le nom actuel de l'organisme, c'est-à-dire Corporation de développement économique de Lasalle (CDEL).

Cette stratégie d'accueil qui semble satisfaire aussi les responsables socioéconomiques de la municipalité, découle d'une politique adoptée par les acteurs du milieu, comme nous dit un responsable :

« À Lasalle, le commissaire au développement économique est appelé à faire le lien entre les entreprises et l'administration municipale auprès de laquelle il représente leurs intérêts, dans le but d'accélérer les services et de créer ainsi des conditions plus faciles d'évolution entrepreneuriale. C'est ainsi que la CDEL vient en aide aux investisseurs, aussitôt qu'ils se manifestent. » (Entrevue F-e, 2006).

Aussi, compte tenu de la vocation d'accompagnement des projets de la CDEL, nous nous impliquons à toutes les étapes, à partir du niveau où nous sommes saisis du projet. » (Entrevue E, 2005).

Sur la base de l'assistance-conseil de la CDEL, des ajustements ont été apportés au plan d'affaires de l'entreprise. Ceci s'est traduit principalement par l'adoption d'un segment plus restreint du marché et par un meilleur ciblage des activités.

« Nous avons commencé par une bonne description remontant à leur idée de projet pour identifier les difficultés de départ, avant de revenir aux préoccupations relatives au sauvetage de l'entreprise. Par la suite nous avons entrepris l'élaboration d'un projet de sauvetage collégialement avec l'entrepreneur. Celui-ci doit être intimement associé parce qu'en mode d'accompagnement, ceci constitue une exigence d'appropriation du projet. Plutôt que de confier cette tâche aux seuls spécialistes, le promoteur est appelé à participer à la structuration de son projet, ce qui lui permet de prendre conscience, dès le départ, des enjeux présents et futurs liés du projet. » (Entrevue E, 2005).

La question du ciblage du marché a été débattue en profondeur entre les deux parties, les entrepreneurs, d'une part, la CDEL de l'autre. Le créneau de la conception de logiciels a été abandonné au profit de celui de la distribution de logiciels importés d'Europe. La nouvelle vision était de lancer une offre spécialisée, dont le marché est plutôt régional que local. La stratégie de marketing devait être conçue en fonction de cela. Par la suite, la CDEL a présenté le projet devant son comité de gestion. Les membres de celui-ci ont posé plusieurs questions

aux entrepreneurs, notamment sur les paramètres entrepreneuriaux, le produit à distribuer, l'importance du marché.

La pertinence du projet une fois admise par le comité de gestion, la CDEL a alors dégagé un financement en faveur du projet de relocalisation de la PME B à Lasalle. Une subvention d'un montant de 12 000\$, provenant du Fonds jeunes promoteurs (FJP) a été mise à la disposition de l'entreprise afin d'assurer l'augmentation des inventaires ainsi que l'implantation de la compagnie sur son nouveau territoire.

« C'est à l'augmentation des inventaires, en termes de produits à distribuer que nous avons affecté l'essentiel de l'aide reçue. En fait, comme nos produits sont achetés loin en Europe, une fois que nous les avons introduits sur le marché, il faut que nous soyons en mesure de ravitailler les utilisateurs en permanence, donc il nous faut faire des stocks en produits dont nous sommes sûrs qu'ils vont être vendus. Cela est essentiel pour accrocher les grosses compagnies d'édition avec lesquelles nous avons signé des contrats. Comme nous avons signé des contrats d'exclusivité au Canada avec certains de nos fournisseurs européens, ce qui nous permet de proposer nos produits aussi aux magasins de pièces informatiques, librairies, grandes chaînes, etc., cette clientèle ne peut être régulière que si les rayons sont achalandés. » (Entrevue G, 2005).

Les initiateurs pouvaient alors réaliser la relocalisation de l'entreprise à Lasalle et exécuter un plan de marketing ciblant les vendeurs de logiciels dans l'ensemble du Québec.

6.2.4 L'implantation : le déménagement à Lasalle

Dès le début des démarches entreprises par les dirigeants de cette PME auprès de la CDEL à Lasalle, la relocalisation de leur entreprise dans l'arrondissement leur a été présentée comme une des conditions posées pour l'obtention de l'aide. À la demande des entrepreneurs, la CDEL a proposé une liste d'endroits disponibles. Il s'agissait de locaux appartenant à des particuliers et les initiateurs du projet devaient en discuter le prix et les conditions d'occupation, seuls, avec les propriétaires. Aucun des locaux proposés par la CDEL n'a retenu leur attention.

La suite du complexe de la Cité industrielle de Lasalle, sis Avenue Dollard, qui héberge l'entreprise a été identifiée à la suite des recherches personnelles des initiateurs. Le loyer exigé dans ce lieu est cependant de loin supérieur à celui que les initiateurs payaient à l'Ouest de l'île. En termes de loyer, la *Cité industrielle de Lasalle* n'est nullement attrayante comme le sont des incubateurs où le gros du prix de loyer est supporté par un organisme de soutien aux PME. Si les dirigeants de la PME B se sont attachés à ces locaux, c'est parce qu'ils correspondaient exactement aux besoins relatifs aux opérations de réception et d'expédition du type de produit de l'entreprise et non pas à cause de la concentration d'entreprises à la *Cité industrielle* et à d'éventuelles collaborations interentreprises. La PME B était la seule entreprise de son secteur qui y était établie et, œuvrant dans un créneau très spécialisé, dont les fournisseurs étaient établis en dehors de la région, elle ne pouvait pas compter sur une clientèle de proximité. Ainsi, cette PME, qui vend des articles importés de la France, de l'Allemagne, de la Hollande, de l'Angleterre, etc., a-t-elle développé une stratégie de livraison de ses logiciels aux détaillants de partout à travers le Québec.

« Nous voulons pénétrer maintenant l'Ontario et le Nouveau Brunswick. Nos clients comme La Source (ex-Radioshak), Copsco, Canadian Tire, Québec-Loisirs et Delbar ont des magasins presque partout sur le territoire québécois et dans certains cas cela concerne l'ensemble du territoire canadien. » (Entrevue I, 2005)

6.2.5 Mesures d'intermédiation pour l'expansion de l'entreprise

Dans le but de prévenir les ruptures de stock, l'augmentation des inventaires constitue l'un des objectifs essentiels d'un projet d'expansion d'une entreprise de distribution de produits importés. L'accroissement de la capacité d'approvisionnement devenait d'autant plus important que cette jeune entreprise venait d'entreprendre une double démarche pour l'élargissement de son marché. D'une part, elle a signé des contrats de fourniture avec un certain nombre des compagnies, d'autre part, elle a conclu des accords d'exclusivité avec des compagnies européennes pour la distribution de leurs logiciels au Québec.

Cette position stratégique a permis à l'entreprise de proposer ses produits à de nombreuses catégories de distributeurs, notamment, les magasins de pièces informatiques, les librairies, les grandes chaînes, etc., devenant en même temps plus concurrentielle que les autres distributeurs. La stratégie consistant à occuper un segment exclusif du marché d'un produit de la technologie de pointe a permis le développement rapide du marché de l'entreprise.

Pour faire face aux exigences de ces nouvelles perspectives sur la gestion des stocks l'entreprise a déposé une nouvelle demande de prêt du Fonds local d'investissement (FLI) auprès de la CDEL. Le processus a suivi globalement les mêmes étapes que pour l'obtention de la subvention du FJP, commençant par le montage d'un autre plan d'affaires consistant cette fois en un projet séquentiel pour l'augmentation des inventaires, dans le but de conquérir toutes les portions d'un marché qui s'étend à l'échelle du Québec.

Cette fois, néanmoins, le processus s'est déroulé d'une manière plus simple. Au terme d'une courte évaluation du projet, il s'est tenu une réunion au cours de laquelle le président du conseil d'administration de l'entreprise a été entendu pour justifier son initiative. Enfin, la CDEL a décidé de financer le projet au moyen d'une subvention du FLI pour un montant de 12 000\$ et un prêt pour un montant équivalent.

L'obtention de ce prêt à un moment où la PME B ne disposait pas de moyens susceptibles de servir de garantie bancaire, a constitué une intervention salutaire pour la compagnie. En effet, la relance de l'entreprise ayant entraîné un rythme de croissance élevé, le parrainage de la CDEL auprès de la banque s'est avéré nécessaire pour consolider sa légitimité, notamment en organisant l'accès à des ressources en capital plus importantes.

« Le fait d'avoir déjà obtenu un prêt de la CDEL, dans le cadre du Fonds local d'investissement (FLI), sans oublier que la Banque de crédit du Canada a aussi embarqué dans le crédit, notre côte d'éligibilité s'est beaucoup améliorée, malgré l'absence d'une garantie locative. Notre projet a gagné en crédibilité à travers l'accompagnement et l'aide substantielle de la CDEL. Ça fait plus de crédibilité à une petite entreprise de recevoir une caution de la CDEL. » (Entrevue G, 2005).

Ce point de vue est partagé par un responsable de la CDEL :

« Si les initiateurs n'ont pas une certaine tradition des affaires et ne disposent pas de garantie, les banques ne peuvent pas évaluer leur crédibilité pour leur accorder un crédit. À la CDEL, par ailleurs, nous ne prenons en compte que la pertinence d'un projet et considérons que cela peut lui valoir un crédit escompté. Une fois celui-ci obtenu, l'entrepreneur peut s'en servir pour faire valoir la pertinence sociale de son projet auprès des banques. » (Entrevue E, 2005).

L'accompagnement, les prestations diverses et l'allocation d'une subvention par la CDEL ayant permis à l'entreprise d'accéder à un crédit bancaire, cet organisme lasallois a joué le rôle d'intermédiaire local pour le développement aussi bien de son milieu que de l'entreprise. Mais, le crédit bancaire n'a pas suffi à assurer la consolidation de l'entreprise puisque, quelques mois plus tard, les promoteurs sont revenus à la CDEL avec une requête incluant entre autres, une possibilité d'ouvrir le capital de l'entreprise.

6.2.5.1 Accès à l'aide à l'entrepreneur : constitution d'un conseil consultatif

Entre autres solutions envisagées par les responsables de l'entreprise face aux besoins financiers auxquels elle était confrontée, figuraient bien la possibilité d'ouvrir le capital de l'entreprise. Les responsables ont envisagé la possibilité de vendre certaines actions en vue d'avoir suffisamment de liquidité pour le roulement dans le contexte créé par l'expansion.

« Il nous fallait obtenir un autre financement en vue de développer notre capacité de distribution. Nous sommes encore une fois allés voir les gens de la CDEL pour leur demander ce que nous pouvions faire. Nous avons même pensé à la possibilité de vendre certaines actions en vue d'avoir suffisamment de liquidité pour le roulement dans le contexte créé par l'expansion. Nous avons particulièrement apprécié la réaction de la CDEL qui a plutôt proposé de mettre d'abord sur pied un conseil consultatif, constitué des personnes issues de plusieurs entreprises et intérêts du milieu. Ces personnalités, qui ont en commun une longue expérience des problématiques de financement, ont discuté avec nous les avantages et les inconvénients relatifs à l'augmentation du nombre

d'actionnaires en rapport avec les modes de financement possibles. »
(Entrevue G, 2005).

« Il s'agit de gens issus du monde des affaires représentant une entreprise de la place, la Société financière du développement et la CDEL. »
(Entrevue E, 2005).

Ces échanges ont permis de poser de bonnes questions et de mener des réflexions collectives susceptibles d'identifier les pièges que recèle la restructuration, concernant la perspective d'ouverture du capital, d'une part, et concernant le prêt bancaire, d'autre part. Ainsi, les participants avaient-ils marqué leur préférence pour une formule mixte incluant un recours partiel au crédit bancaire et la libération tout aussi partielle des actions.

La CDEL est donc intervenue efficacement dans une question non monétaire. Depuis lors, lorsqu'il y a un problème nous savons qu'il y a lieu de compter avec un partenaire qui nous aide à trouver de solutions. »
(Entrevue G, 2005).

La réflexion menée sur l'actionnariat, dans cette instance créée par la CDEL au profit de l'entreprise aboutira, plus tard, à une légère restructuration du capital de l'entreprise⁵³ et à un changement de nom qui est enregistré le 15 janvier 2003.

6.2.5.2 Retombées des activités de réseautage

La réunion de ces personnalités du milieu local des affaires afin de conseiller l'entreprise est révélatrice de la conception que la CDEL a de son rôle d'intermédiaire et d'agent de développement local : « Nous ne visions pas à créer un club d'entreprises ou de chefs d'entreprises, nous dit un interviewé. Nous voulons, certes, être en contact avec toute la communauté des gens d'affaires de Lasalle pour nous assurer que les affaires se développent bien à Lasalle. » (Entrevue E, 2005).

⁵³ Soit l'entrée de cinq nouveaux investisseurs.

Sous l'égide de la CDEL des rencontres de socialisation se tiennent régulièrement dans le but de susciter un réseautage susceptible d'intensifier les relations d'affaires ou d'engendrer un processus d'innovation parmi les gens d'affaires. Cependant, ces activités ne pouvaient avoir quelque incidence que ce soit au sein de la PME B dont la clientèle s'étendait dans l'ensemble du Québec. Ainsi les concertations entre gens d'affaires locaux paraissent sans intérêt pour elle.

Depuis ses débuts à Lasalle, la PME B n'a eu que deux clients locaux. Soit juste deux points de vente sur un réseau qui en compte quatre cents à travers le Québec.

« Notre implication dans le processus local de réseautage ne nous permettrait de rencontrer ni fournisseurs, ni clients. Bref, les possibilités pourraient exister, mais ce n'est pas là le médium par lequel nous pouvons développer notre marché. » (Entrevue I, 2005).

Néanmoins, la CDEL encourage la participation aux regroupements spécifiques qui existent au niveau régional, sans oublier qu'il y a des regroupements qui unissent les entreprises autour de certaines problématiques, notamment sur l'analyse de certains risques qui pèsent sur les entreprises.

« Nous nous associons aux rencontres organisées par ces milieux, en général, et à celles organisées par la Chambre du commerce de Lasalle, en particulier, pour favoriser le réseautage. » (Entrevue E, 2005).

6.2.6 Les leçons du cas B

Le démarrage de l'entreprise a été réalisé grâce aux moyens propres des initiateurs, à la suite d'un faible accompagnement reçu du CLD de l'Ouest de l'île. La faible disponibilité des informations pertinentes à l'élaboration d'un plan d'affaires et enfin, le refus de leur accorder une subvention, apparaissent dans les entretiens avec les responsables de la PME comme étant les causes essentielles qui ont failli provoquer la fermeture précoce de l'entreprise.

L'absence d'explications quant au refus de la subvention ne permettait pas aux initiateurs de tirer aucune leçon de leur insuccès et d'entreprendre des ajustements appropriés. Une pleine connaissance des exigences des bailleurs des fonds aurait pu contribuer à limiter les déboires connus.

La délocalisation à Lasalle a permis aux initiateurs de cibler un segment précis du marché, d'accéder à une subvention et de conquérir effectivement des parts de marchés dans l'ensemble du Québec, grâce à l'intérêt des responsables de la CDEL. «Nous étions déjà en affaires par des moyens personnels, lorsque nous avons demandé l'aide. Néanmoins, sans ces aides-là, nous ne serions probablement plus en affaires », nous dit notre interviewé (Entrevue G, 2005)

Le dynamisme acquis par l'entreprise à la suite de l'aide de la CDEL s'est poursuivie, confirmant ainsi que la consolidation de la PME a été efficace :

« Le diffuseur et distributeur canadien de logiciels (PME B) annonce la signature d'une entente avec les éditeurs Cenega Publishing, CDV Software Entertainment, Auran et Monte Cristo. Cette entente stratégique permettra à (PME B) d'augmenter son catalogue ainsi que sa présence sur le marché canadien. Pour ces éditeurs, cette entente assurerait une forte présence au niveau des détaillants de jeux vidéo canadiens et par le fait même augmenterait leurs parts de marchés en Amérique du nord » (News p2p en vrac, 2006).

Nous pouvons ainsi conclure que la relation entre la CDEL et la PME B illustre suffisamment comment un organisme généraliste d'appui à l'entrepreneuriat assume l'intermédiation du développement, en permettant de sérier les besoins spécifiques de l'entreprise, afin de mobiliser des ressources financières adéquates mises à sa disposition par des bailleurs de fonds et des ressources humaines disponibles dans le milieu et accessibles grâce à une coordination locale appropriée.

Par ailleurs, en mettant des gestionnaires expérimentés vivant dans le milieu au service de l'entreprise, par le biais d'un conseil consultatif, la CDEL en tant qu'organisme intermédiaire

a contribué à la mise en œuvre d'une innovation organisationnelle qui s'est traduite par la restructuration de la compagnie.

Tableau 6.2 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME B

Intermédiation		Perception de l'acteur d'intermédiation	Perception de l'entrepreneur	Effet
Organisme	Type d'action			
CLD de l'Ouest de l'île	<ul style="list-style-type: none"> • Refus 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'affaires faible • Faible potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude défavorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Découragement • Demande de prêt bancaire • Délocalisation
CDEL	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Appui financier (FNP, FLI) • Réseautage bancaire • Réseautage avec milieu d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel entrepreneurial, • Collaboration avec l'entrepreneur • Marché intéressant 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude accueillante de la part de la CDEL • Réseautage positif 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation à Lasalle • Capital de départ • Fonds pour l'expansion • Plan d'affaires adéquat • Démarrage et spécialisation • Insertion dans le milieu d'affaires local • Légitimité

6.3 Cas de la PME C

La réinsertion socioéconomique des populations vivant en contexte d'exclusion constitue une des composantes essentielles d'une démarche d'intervention économique locale menée par les acteurs intermédiaires. À travers le cas C, nous voudrions mieux décrire la construction des partenariats en faveur des initiatives d'économie sociale. Il s'agit de savoir si, à la différence des projets d'entreprises d'économie du marché pour lesquelles la décision d'intervenir tient compte du potentiel de rentabilité de l'entreprise tel que ce potentiel peut se dégager du plan d'affaires, la décision de soutenir une entreprise d'économie sociale s'appuie sur de critères spécifiques qui prendraient en compte la nature du projet et les besoins spécifiques des groupes cibles.

À Verdun, depuis 1992, ce sont les recommandations du Forum économique de Verdun qui énoncent la volonté de soutenir des initiatives destinées à créer des entreprises d'économie sociale comme moyen pour livrer une lutte à la pauvreté. Notre relevé d'interventions faites au profit des PME au cours des années 1980 à 2000 (chapitre 5) a permis de montrer que 35% des projets d'entreprise qui ont reçu un soutien des acteurs verdunois d'intermédiation

œuvrent dans les services à la consommation, tandis que 47% concernent les services aux personnes où s'insèrent les organismes communautaires et autres entreprises d'économie sociale.

Le territoire de l'arrondissement de Verdun est constitué de quartiers orphelins des « trois glorieuses », qui offrent aujourd'hui un terrain favorable au développement d'entreprises d'économie sociale. Une des conséquences de la crise industrielle des années 1980 dans le Sud-Ouest de l'île de Montréal, a été la multiplication des cas de dépression enregistrés dans les hôpitaux, comme en témoigne le cas de l'hôpital Douglas, à Verdun. Cet établissement hospitalier où les cas de maladie mentale et de dépression se sont multipliés dessert principalement la population de la zone de l'île de Montréal que traverse le Canal de Lachine.

Comme conséquence de la désinstitutionnalisation du traitement des maladies mentales, une bonne partie des patients qui recevaient des soins dans cet hôpital s'est établie dans la communauté, alors qu'en raison de la situation sociale issue de la crise économique des années 1970-1980, la vulnérabilité de la population de cette zone et, donc, de l'arrondissement de Verdun, avait augmenté considérablement. Les initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et celles apportant des réponses aux problèmes de santé mentale de la population devenaient ainsi une nécessité objective.

6.3.1 Portrait général de l'entreprise

La PME C est une entreprise d'économie sociale dont la vocation consiste à offrir des services d'éducation à des personnes en état d'exclusion, dans le but de développer leur capacité d'employabilité et de favoriser ainsi leur insertion sociale au marché de l'emploi. L'organisme s'inscrit dans un créneau privilégiant des travaux manuels, en général, et plus particulièrement des travaux d'horticulture. Au moment de notre enquête, cette PME occupe des locaux dans le sous-sol du bureau d'arrondissement et il emploie, en plus de son directeur général, un coordonnateur des activités administratives et quatre employés.

Encadrant entre 70 à 150 personnes selon les projets et les saisons, principalement des résidents de Verdun en proie à des problèmes de santé mentale, la PME C est dirigée par un conseil d'administration où siègent des représentants de la communauté, des institutions, des gens d'affaires et des organismes communautaires. Les citoyens et les délégués des gens d'affaires représentent la moitié des membres du conseil. Les locaux administratifs de la PME C se situent dans l'édifice de la mairie d'arrondissement, mais ses chantiers et autres installations sont disséminés à travers le territoire de Verdun.

Si le directeur général offre ses prestations comme bénévole, le coordonnateur des activités administratives est un agent payé par le Centre d'affaires de Verdun. Bien que ne disposant pas d'une subvention récurrente destinée à financer le salaire du personnel, la PME C bénéficie chaque année de subventions par projet et de prestations diverses qui lui permettent de couvrir ses dépenses de fonctionnement.

6.3.2 L'élément déclencheur : le Forum économique de Verdun

On doit la création de la PME C à l'initiative d'un médecin psychiatre, retraité de l'Hôpital Douglas, qui a entrepris de revaloriser son expérience au profit de la communauté, en suivant les recommandations du Forum économique de Verdun, un organisme qui va marquer de son impulsion la vie sociale à Verdun. Ayant été parmi les promoteurs de cet organisme, l'initiateur de ce projet connaissait les attentes des décideurs et toutes les connections qui constituaient des liens forts entre divers intervenants verdunois. L'arrimage entre les recommandations du Forum et les objectifs du projet, s'est réalisé sans beaucoup d'efforts. L'implication du Forum dans le projet allait presque de soi.

« Nous avons soutenu des initiatives communautaires qui ont été mises en place ici relativement aux politiques que nous avons préconisées au Forum économique de Verdun, une structure que nous avons créée dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté mise en œuvre depuis 1992. L'arrondissement de Verdun venait de connaître une crise aiguë et enregistrait d'immenses problèmes. Ainsi, nous nous sommes donnés comme devoir de soutenir des projets qui ont démontré un grand potentiel de mobilisation de la population de Verdun autour d'un idéal de prise en charge de nos problèmes. » (Entrevue V, 2005).

L'idée plus concrète d'un projet de centre de formation au profit des malades psychiatriques est née des plaintes des marchands de Verdun concernant la situation sociale régnant au sein de la population du territoire, dont la dégradation se traduisait par la multiplication des actes de vandalisme et autres formes d'incivisme sur les propriétés.

« J'avais été contacté, en premier lieu, par les marchands qui estimaient qu'un changement s'avérait nécessaire dans Verdun. Une stratégie s'avérait nécessaire pour mobiliser la population et les leaders de la communauté, enfin que les gens s'impliquent dans un processus de changement, mais il fallait encore esquisser ce processus. » (Entrevue L, 2005).

L'expérience de l'initiateur du projet a joué un rôle actif dans la rédaction des projets de demande de financement. Le concours du Forum économique va consister principalement à une action de sensibilisation des acteurs sur l'importance stratégique de l'initiative, afin de répondre d'une manière cohérente à la vision du développement local du milieu verdunois dont l'approche de travail préconisée :

«Est presque complètement axée sur la mise en valeur du potentiel, des habiletés et des forces des individus, et par le développement de l'employabilité qui en découle dans un contexte d'empowerment (lequel se définit) comme la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle... (ce qui) s'inscrit dans un processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des individus dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie» (Cadieux, 2001).

6.3.3 Le démarrage : le partenariat avec l'Hôpital Douglas et la Ville de Verdun

La décision des animateurs de la PME C de privilégier la réinsertion sociale des malades dans la société, par le biais de l'horticulture, rejoint certains volets des activités de l'Hôpital Douglas :

« La création (de cette PME) a offert à l'Hôpital un outil de sous-traitance des activités de réinsertion professionnelle pour les malades que nous soignons. D'habitude après les soins, nous référons nos patients aux services des bénévoles, ainsi, l'hébergement (de la PME C) au sein des installations de l'hôpital constituait-elle une solution efficace aux difficultés de recherche des bénévoles. C'est donc la correspondance entre le type de service ciblé par la PME et les objectifs de l'Hôpital qui ont facilité la décision d'hébergement. » (Entrevue U, 2006).

L'un des premiers et principaux problèmes posés aux initiateurs de la PME C concerne la disponibilité de locaux appropriés et financièrement accessibles. C'est le partenariat avec l'Hôpital Douglas qui va leur permettre de solutionner ces problèmes et de démarrer les activités.

« L'hôpital Douglas a accepté d'héberger le centre de formation dans ses installations où il fut établi, sans frais, jusqu'à 1996. Devenant ainsi l'un des plus gros partenaires du centre, l'hôpital Douglas s'était proposé d'assurer le choix des malades à déléguer au centre, en contrepartie de quoi il fournirait des locaux pour héberger des activités de la PME C » (Entrevue V, 2006).

Cette offre de locaux de la part de l'Hôpital Douglas est largement due, selon nos interviewés, au travail de sensibilisation du Forum économique de Verdun, lequel fournissait au Centre des prestations occasionnelles de son personnel administratif. Mais il restait encore un problème à résoudre : l'obtention d'un terrain pour les travaux d'horticulture. Pour obtenir cela, des négociations ont été menées avec la Ville de Verdun d'alors, lesquelles ont abouti à une entente sur l'exploitation des terrains situés au bord du fleuve ainsi qu'à des dispositions en vue de l'usage des camions pour diverses tâches liées au projet.

« En conséquence de ces mesures, nous ne payons ni les factures de loyer, ni celle d'électricité, ni de location de terrain, moins encore de transport. Nous nous sommes ainsi assurés de la collaboration de la ville qui allait valoriser une initiative issue de la communauté. Ayant montré que nous sommes capables d'assumer les responsabilités que nous avons prises vis-à-vis de cette communauté, nous avons, en quelque sorte, mérité cette collaboration » (Entrevue M, 2005)

Forts de la crédibilité découlant du soutien trouvé auprès des acteurs institutionnels locaux et du parrainage du Forum économique de Verdun, les responsables de la PME C se sont mis au travail pour matérialiser le projet de centre de formation, notamment en ce qui concerne l'obtention du financement. En matière de recherche de financement, la maîtrise du processus par l'équipe du centre de formation a constitué un atout majeur en vue de mobiliser des moyens requis pour entreprendre les actions projetées.

Aussitôt mis en œuvre en 1998, le centre de formation a soumis une demande de financement au CLD de Verdun, en vue de solliciter une subvention du Fonds d'économie sociale (FÉS), pour développer un projet spécifique appelé « santé du cœur ». Après évaluation, le SAJE a recommandé au CLD de Verdun d'accorder cette subvention.

« Plusieurs éléments étaient à la base de la décision du CLD d'allouer une subvention au centre de formation, pour le projet «santé du cœur ». En premier lieu, la qualité du lien entre le service proposé (la réinsertion professionnelle des personnes ayant souffert des difficultés psychiatriques) et les caractéristiques d'une population-cible bien représentée sur le territoire de l'arrondissement de Verdun. En deuxième lieu, la nécessité de viabiliser un segment d'acteurs auxquels recourt l'Hôpital Douglas pour assurer la sous-traitance de la tâche de réinsertion professionnelle de ses patients. » (Entrevue C, 2005).

Ce premier financement, d'un montant de 12 000 dollars a permis à la PME C d'acheter des vélos appariés qui ont laissé une bonne impression dans l'opinion verdunoise :« Les gens étaient frappés de voir deux personnes adultes assises à deux sur un vélo, l'un pédalant, l'autre profitant plusieurs heures par jour, ce qui procurait beaucoup de plaisir aux usagers, plus particulièrement aux personnes âgées ». « Ce fut un plein succès », nous assure un interviewé (Entrevue M, 2005).

La subvention du Fonds d'économie sociale constitue la seule intervention du CLD en faveur la PME C. En tant qu'entreprise d'économie sociale, cette PME n'est admissible, ni au Fonds local d'investissement (FLI), ni au Fonds jeune promoteur (FJP). L'allocation des ressources

par le FLI et le FJP se faisant sous forme de prêts, cela ne rejoint pas le type de services offerts par la PME C lesquels ne sont pas monétarisés.

Dès le début des années 2000, la PME C s'est intéressée aux ressources du ministère de la Sécurité du revenu, gérées par le Fonds de la lutte à la pauvreté. Cependant, parmi les critères d'attribution des subventions distribuées par cet organisme, figurait celui qui oblige les requérants à donner la preuve d'une mise de fonds propres équivalente à 30% des fonds nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. La PME C a réalisé un montage financier qui évaluait entre 800 000 et 900 000 dollars toutes les contributions de la communauté sous forme de prestations bénévoles, d'usage gratuit de locaux communautaires, des camions, de la climatisation, de personnel, d'équipements de la bureaucratie, et d'autres services provenant du milieu. La seule contribution de l'arrondissement de Verdun représentait une valeur de 350 000\$ de cette somme.

« Presque tous les projets qui fonctionnaient à ce moment là l'étaient grâce aux contributions diverses du milieu, notamment à travers l'usage des locaux communautaires, des moyens de transport, des services de reproduction, des commandites, etc. (La PME C) pouvait ainsi démontrer que ces prestations représentaient la participation de la communauté, l'expression de sa capacité de mobilisation et de la pertinence qu'elle trouve dans les services offerts par la lutte de l'entreprise contre la pauvreté et l'exclusion. » (Entrevue L, 2006).

6.3.4 L'implantation : le Fonds de lutte contre la pauvreté

La PME C, grâce à la légitimité qu'il avait acquise et à sa crédibilité due à un si grand appui du milieu, est sélectionné par le Fonds de lutte contre la pauvreté pour une subvention d'un montant de 2 000 000 dollars, ce qui a permis d'implanter l'organisme de façon définitive.

Plusieurs projets ont pu ainsi desservir un nombre important de personnes : entre 70 et 150 par session :

- L'horticulture qui se pratique en dehors des contraintes des milieux fermés ;

- Un restaurant et une piscine dont 90% de la clientèle est constitué de jeunes ;
- Un chapiteau construit par la PME C pour offrir des activités artistiques, notamment du théâtre, un festival de musique (classique, jazz et du monde), de la danse et des expositions ;
- Un projet d'écotourisme qui développe des activités de vélo-découverte et de vélo-tandem, dont le but est de promouvoir la santé du cœur ;
- D'autres travaux entrepris périodiquement, tels des travaux d'aménagement paysager et de déneigement au profit des résidences des personnes à faible revenu.

Nous recevions des gens qui étaient en proie à des crises psychiatriques, nous leur disions que leurs problèmes psychiatriques ne nous intéressaient pas, c'était leurs problèmes et c'est avec l'hôpital qu'ils devaient régler ça. Quant à ce qui nous intéresse, nous les formions à l'utilisation intelligente de leur force pour susciter des talents. Ceux-ci étaient quelques fois surprenants. Cette approche nous a permis de voir des gens se transformer radicalement.» (Entrevue L, 2005).

Tous les employés de la PME C recrutés vivaient en situation de sécurité de revenu ou étaient suivis par un intervenant psychosocial, plusieurs d'entre eux depuis au moins trois ou quatre ans. L'intervention de la PME C visait alors à donner à ces exclus l'occasion de s'en sortir, de découvrir et manifester des talents qui se cachaient en eux.

« Nous avons embauché certains sur une base saisonnière, mais d'autres l'ont été sur une base plus ou moins longue. La vision selon laquelle chacun peut devenir utile si on découvre le potentiel qui se cache en lui et qu'on l'équipe constitue ainsi la philosophie d'action des initiateurs du Centre (...). Depuis la création (de la PME C), des centaines de personnes ont trouvé des emplois. Lorsqu'on veut mobiliser les gens, il faut éviter de s'attarder à leurs faiblesses. Il faut plutôt focaliser l'attention sur leurs forces. Ce n'est pas parce que les gens de Verdun étaient pauvres, par exemple, qu'ils ne pouvaient pas avoir des qualités créatives utilisables pour le redressement de leur communauté. C'est pourquoi nous avons misé sur les talents des gens plutôt que sur leur situation.» (Entrevue L, 2005).

Le caractère bien ciblé du service de la PME C, doublé du parrainage du Forum économique de Verdun, a permis au premier d'accéder à un partenariat enrichissant avec l'Hôpital Douglas. Malgré quelques divergences relatives à la vision sur l'impact du centre de formation dans la communauté, plusieurs personnes marginalisées ont néanmoins réussi leur réinsertion professionnelle.

Il ressort en effet d'une entrevue que le personnel recruté s'améliore, en acquérant des habiletés nouvelles et même une expérience utile pour pouvoir se lancer seul sur le marché de l'emploi.

« Lorsque le Forum économique de Verdun m'a chargé d'apporter un concours à cette organisation, la comptable d'ici passait toutes les écritures manuellement au journal, il n'y avait ni système de facturation, ni de vérification ou de contrôle. Alors que les factures étaient faites sur Excel, il n'y avait aucun suivi, à tel point que lorsqu'on trouvait un document, on ne savait pas si c'était déjà payé ou pas. Face à cette difficulté, j'ai fait appel à mon expérience pour leur développer une autre façon de faire. Maintenant, la fille exploite un logiciel *Simple comptable* qu'elle manie très bien. Si cette fille perdait son emploi ici, elle ne manquerait pas d'atouts pour se reclasser vite ailleurs. En cette matière-là, les choses ont beaucoup changé en termes de savoir-faire dans l'organisation. » (Entrevue M, 2005).

Ainsi, même si l'effet de l'apprentissage aux tâches administratives ne s'est pas encore traduit par des avancements statutaires dans la carrière des membres du personnel, il leur confère, néanmoins assez d'habileté pour envisager leur carrière sur la base d'atouts qu'ils ne possédaient pas au départ.

L'importance acquise par le centre de formation s'est traduite par une forte imbrication avec le tissu institutionnel du territoire verdunois. La PME C prend part aux activités de réseautage organisées par le milieu verdunois, soit les séances de dîners-motivation organisées par la Fondation du développement local, avec l'appui du Forum économique de Verdun et du CLD de Verdun ou les dîners des gens d'affaires de Verdun organisés par le Centre d'affaires de Verdun. Ces réunions constituent des occasions de réseautage importantes pour obtenir de

l'appui aux divers projets menés par l'organisme et pour nouer des relations de partenariat avec certains acteurs, comme en témoignent ces extraits d'entrevue :

« Au dernier dîner, j'étais assis à côté d'un homme de Cap Can, je me suis présenté à lui comme agent d'un centre de formation. Je lui ai aussi parlé du projet vélos et il a pris note de mes coordonnées. Quelques jours après, j'ai reçu de sa part un chèque de mille dollars au compte du projet-vélo.

Pour vous prouver l'importance de ces rencontres, je vais vous citer deux exemples qui indiquent que tout le monde y gagne. Dans le premier cas, nous avons accordé un contrat à quelqu'un et dans le second nous avons obtenu des dons en argent de la part de certains participants.

Un jour, au cours d'une séance d'ouverture de la programmation du centre de formation, en début d'automne, nous nous sommes retrouvés autour d'une table avec une grande dame et un responsable d'un d'atelier artisanal, nous avons discuté du projet vélos. L'artisan était tellement intéressé par ce projet d'éco-tourisme que finalement nous avons décidé de lui accorder un contrat pour attacher des vélos pour les transformer en tricycles. Nous avons ainsi fait travailler l'artisan, autrement dit, ce dernier a fait de l'argent par ce qu'il est venu au *dîner d'affaires*.

Une autre personne qui était membre du centre d'achat de Verdun a décidé à un moment de fermer boutique. Cela se passait à un moment où nous voulions ouvrir un centre pour enfants. Mis au courant de notre projet au cours d'un dîner-motivation, la personne est allée emballer plusieurs articles de sa boutique qu'il nous a remis avec des chèques-cadeaux. Nous en avons distribués aux enfants qui étaient très ravis. (Entrevue M, 2005).

6.3.5 *L'expansion : les limites du cadre de financement*

Un moment important dans l'évolution de l'organisme concerne son affranchissement de l'Hôpital Douglas. Ceci a été possible grâce à l'appui de la Ville de Verdun, laquelle a permis au centre de formation d'emménager son siège dans des locaux du sous-sol de la Ville,

aujourd'hui mairie d'arrondissement. D'une part, le cadre physique de l'hôpital Douglas était devenu insuffisant, mais, d'autre part, le centre de formation tenait à récupérer son autonomie de décision pour appliquer sa vision quant aux catégories des personnes bénéficiaires de ses interventions.

Au moment du démarrage, il s'était avéré nécessaire de procéder à l'identification des malades à recruter par l'intermédiaire de l'hôpital. Sauf que, les personnes marginalisées et les exclues constituant la population cible de la PME C ne se limitaient pas aux psychiatrisés dans un territoire aussi éprouvé que celui de Verdun. Or, le partenariat conclu avec l'Hôpital Douglas astreignait la PME C à ne recevoir que les malades sélectionnés par celui-ci, ne permettant pas aux acteurs de mobiliser toute la communauté verdunoise autour de la lutte contre la pauvreté, comme ils cherchaient à le faire.

« Dans une préoccupation comme celle-là, on n'a pas nécessairement besoin d'un groupe cible comme tel. Nous voulions contribuer à l'amélioration des conditions de vie des membres de la communauté. Si elle se mobilise, estimait-on, on parviendrait à s'en sortir du bois pour ensuite nous occuper des psychopathes et autres marginalisés en particulier. » (Entrevue L, 2005).

Le niveau de la pauvreté au sein de la communauté verdunoise commandait de tabler sur la mise en valeur de ce que les résidents possédaient de plus intime, leurs talents. Forts de cette conviction, les initiateurs de la PME C ont choisi d'équiper les gens, quelle que soit leur situation de façon à mettre en valeur leurs talents. La stratégie choisie lors de ce tournant du centre a donc consisté à munir les gens de compétences qui les valorisent en vue de leur permettre de lutter plus efficacement contre la pauvreté.

Une garantie de stabilité a été obtenue avec la signature d'un bail entre l'arrondissement (alors Ville de Verdun) et le centre de formation pour une période de dix ans. L'usage de cette disposition visait à prévenir des cas de délocalisation des ressources organisationnelles à cause des difficultés de logement. L'assistance de la Ville de Verdun au centre de formation a continué sous forme d'appuis aux projets, aussi bien ceux qui étaient initiés par le centre en

partenariat avec d'autres instances, que ceux qui étaient lancés par l'arrondissement lui-même. D'autres appuis de l'ancienne Ville de Verdun consistent en des terrains pour des projets paysagers, des locaux loués dans plusieurs immeubles, le droit d'utiliser des camions de la Ville pour les transports de matériel, etc. Autrement dit, en s'impliquant ainsi dans les projets initiés par la PME C, le milieu verdunois lui a conféré une légitimité qui a construit sa position en tant qu'entreprise d'économie sociale devenue un partenaire incontournable des intervenants en santé communautaire.

Par ailleurs, le soutien de Verdun ne s'arrêtait pas à ses propres ressources. Créé en 1990, le Réseau québécois de Villes et Villages en santé a adopté une série des mesures destinées à mettre en valeur les réalisations de ses municipalités membres. Il a institué en 1994 les prix d'excellence du Réseau québécois de Villes et Villages en santé qui récompensent des projets à caractère innovateur, transférables et ayant des retombées concrètes sur la qualité de vie des résidents. En 1998, le centre de formation a reçu une distinction de la part de ce réseau.

Quoi qu'il en soit, malgré ses succès et sa légitimité, le projet demeure fragile à cause de la précarité des ressources financières auxquelles il a accès et, malgré l'appui des acteurs du milieu, les conséquences de l'absence d'une réelle subvention de base sont latentes dans cette entreprise d'économie sociale :

«Présentement, nous essayons de contourner le problème parce que, faute de ressources, les encadreurs du centre sont souvent choisis parmi des gens qui ont déjà fait leur carrière, ont gagné leur vie et sont disposés à offrir leur travail, bénévolement ou à moindre coût, aux activités communautaires. Vous trouverez des gens qui acceptent de 10 à 25 mille dollars par an alors qu'ils avaient des salaires d'au moins cinquante mille dollars par an. Personnellement, je suis un ancien médecin en retraite. Je dispose d'assez de moyens par d'autres voies pour vivre, ainsi je travaille depuis la naissance de l'organisme sans exiger un salaire. Je n'en ai pas besoin parce que je suis capable de vivre par mes moyens propres. En plus d'être accordées par projet, les subventions deviennent de plus en plus maigres. Je suis sûr que l'année où je vais me retirer définitivement, il faudra créer un poste qui va coûter 50 à 60 mille dollars par an à l'organisation, cela va peser sur le budget et ça aura une incidence sur le fonctionnement du Centre de formation» (Entrevue L, 2005).

Tableau 6.3 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès la PME C

Intermédiation		Perception de l'acteur d'intermédiation	Perception de l'entrepreneur	Effet
Organisme	Type d'action			
Forum économique de Verdun	<ul style="list-style-type: none"> • Appui en personnel • Logement au démarrage • Campagne de sensibilisation • Réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme inspiré par le Forum économique de Verdun 	<ul style="list-style-type: none"> • Base d'inspiration 	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité dans le milieu
Hôpital Douglas	<ul style="list-style-type: none"> • Logement et services • Identification des patients 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire dans les soins des patients 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat essentiel au départ mais contraignant après un certain temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des frais de fonctionnement • Identification de patients • Lien de service et de personnel • Légitimité
CLD de Verdun	<ul style="list-style-type: none"> • Subvention FDEES • Réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme indispensable pour la réinsertion des exclus et la lutte à la pauvreté • Partenaire dans le réseautage d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui financier important • Accès à des acteurs du milieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des fonds • Accès au réseau d'acteurs locaux • Légitimité
Ville de Verdun	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de lutte contre la pauvreté • Logement et services • Terrains pour projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme indispensable pour la réinsertion des exclus et la lutte à la pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> • Locaux plus vastes • Plus d'indépendance 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion • Élargissement des la population desservie

6.3.6 Les leçons du Cas C

Nous pouvons conclure ce cas en estimant que la PME C illustre l'importance d'une démarche de légitimation d'une entreprise par le milieu, comme un moyen qui permet de lui conférer la crédibilité qui lui manque au départ auprès des bailleurs des fonds, quels qu'ils soient. Si la légitimation constitue l'expression de la pertinence du lien entre l'offre de services de l'entreprise et la demande spécifique du milieu, le volume des ressources engagées pour soutenir une initiative locale exprime l'étendue de la préoccupation subséquente du milieu

concerné et la priorité que les acteurs locaux lui accordent. Le processus d'intermédiation qui s'effectue ainsi intercale entre les bailleurs des fonds et l'entreprise, une série d'acteurs aux apports complémentaires, donnant ainsi à voir un espace intermédiaire qui se met en place.

En conditionnant souvent leur implication à un projet par la mobilisation des contributions locales, les agences des paliers extra-locaux de gouvernement cherchent à s'assurer de l'existence d'une volonté et des capacités locales pour la résolution du problème concerné. Si, par ailleurs, la mobilisation des acteurs locaux autour d'un projet exprime le besoin d'un apport des partenaires extra-locaux concernés, l'efficacité du soutien à une initiative locale vient souvent renforcer une stratégie de proximité pour la satisfaction d'un besoin, ce qui améliore souvent la capacité de l'initiative locale à répondre aux besoins de groupes spécifiques.

La contribution apportée par des acteurs locaux constitue l'expression la plus légitime de l'acceptation de l'entreprise par son milieu. Cela s'est traduit par des partenariats divers avec l'Hôpital et avec la Ville, pour lesquels l'organisme étudié est devenu un relais nécessaire dans la dispensation de services sociaux et la recherche de solutions aux problèmes de pauvreté et d'exclusion.

6.4 Cas de l'intermédiation de la CDEC Lasalle-Lachine auprès de la PME D

Notre analyse des actions de soutien aux entreprises dans la zone du canal de Lachine, pour la période allant de 1980 à 2000 (Chapitre 5), nous a permis de montrer que dans l'arrondissement de Lachine, les actions locales d'appui à l'entrepreneuriat ont privilégié le développement des capacités de production et de distribution des entreprises existantes, plutôt que la création de nouvelles entreprises, et que ces interventions portent surtout sur la mobilisation de ressources non monétaires. Cette situation s'explique, d'une part, par le fait que le territoire de l'arrondissement de Lachine, qui a d'ailleurs amorcé son redressement économique beaucoup plus tôt que les autres arrondissements de la zone, a enregistré un peu moins des fermetures d'entreprises que ceux du Sud-Ouest et de Verdun, et, d'autre part, par

des conflits de territorialité qui ont affecté le développement organisationnel des structures de soutien à l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, comme nous l'avons montré au chapitre 3, l'évolution des activités économiques à Lachine montre une augmentation de la part des services aux entreprises dans sa structure productive ; un redressement devenu notable surtout depuis 1996. Il devient alors pertinent de savoir de quelle manière s'est articulée l'action d'intermédiation du développement des PME dans ce territoire où les besoins d'intervention ont nécessité des efforts de développement des capacités au profit du secteur d'appui à la production.

Cet arrondissement est sous la juridiction de la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Lasalle-Lachine. Les outils d'intervention dont les autres CDEC de la région assument la gestion, par le biais du mandat du CLD de Montréal, lui ont été retirés au profit du tout nouveau CLD-Lachine qui n'est devenu vraiment opérationnel en matière d'appui au développement qu'à la fin de l'année 2000 (Entrevue F-b, 2006). Ainsi, c'est vers la CDEC-Lasalle-Lachine, appelée précédemment Transactions pour l'emploi, que nous allons tourner notre regard, car c'est elle qui était à l'œuvre lors de la période qui a retenu notre attention, soit les années 1980-2000. Ainsi, nous avons choisi pour le cas de l'arrondissement de Lachine (ex Ville de Lachine), d'étudier plus en profondeur l'appui de cette organisation à l'expansion de la PME D.

Entreprise industrielle et commerciale de vente en gros et de la distribution des joints destinés à divers types d'équipements, notamment, les machines outils, le matériel de construction et la foresterie, ainsi que des articles de quincaillerie, la PME D a recouru à certains services non monétaires d'appui aux entreprises, proposés par des acteurs intermédiaires du développement de l'arrondissement de Lachine. Elle constitue ainsi, un cas approprié pour observer plus en profondeur la pratique de l'intermédiation du développement dans l'arrondissement de Lachine.

6.4.1 Portait général de l'entreprise

La PME D est une entreprise établie sur la 52^e Avenue, dans l'arrondissement de Lachine. Cette PME dont les ventes annuelles varient entre 500 000 et 1 000 000\$, emploie 35 personnes en temps normal et jusqu'à 50 en période de forte demande.

Les dirigeants de cette entreprise sont avarés d'informations concernant l'évolution de leur chiffre d'affaires, néanmoins, on peut conclure des informations reçues que celui de l'an 2006 représenterait plus de trois fois celui de 1994. La situation se serait améliorée surtout à cause de l'augmentation des exportations. Cependant, la direction passe des moments difficiles parce que pour atteindre cet objectif de vente, il a fallu réduire considérablement les prix, afin de tenter de gagner sur la quantité. C'est que l'effet de la concurrence chinoise affecte son marché, nous dit notre interviewé (Entrevue Q-b, 2006)

Axée sur une stratégie flexible de production, l'entreprise intègre des spécifications particulières de chaque commande pour concevoir et réaliser le design d'un produit, et en proposer une configuration en rapport avec les exigences du contrôle de qualité. Parmi ses produits, figurent des dispositifs d'appui aux équipements industriels, environnementaux et marins. Ainsi, cette PME fabrique aussi une gamme variée de produits et approvisionne des entreprises industrielles en joints d'expansion faits sur mesure ou selon une dimension standard.

Les responsables de la PME D sont impliqués dans des alliances stratégiques et technologiques, aussi bien au Canada qu'à l'extérieur. Détenteur de la norme du contrôle de qualité reconnue par l'*International Standard Organization* (ISO) 9001, les produits de la PME D, selon l'évaluation faite par nos interviewés (Entrevue Q-b, 2006) bénéficient d'une bonne réputation auprès de la clientèle. Le marché de cette entreprise s'étend à tous les continents et est toujours en expansion.

6.4.2 *Élément déclencheur : intermédiation locale du développement de l'entreprise*

L'entreprise a été créée en 1994 par trois actionnaires immigrants d'origine grecque à la suite d'un rachat auprès d'un groupe d'intérêts locaux. La constitution du capital permettant la création de cette entreprise s'est réalisée dans des conditions difficiles et, à la différence des cas précédents, sans appui d'organisations locales. En fait, le milieu local ne comptant pas à cette époque sur des outils d'aide au financement appropriés au projet que les entrepreneurs voulaient mettre en œuvre. « Au moment où nous avons repris cette compagnie, nous étions surpris de constater qu'à la Ville de Lachine, d'alors, il n'y avait aucune aide en termes de financement », nous affirme notre interviewé (Entrevue Q 2006). Rappelons que c'est seulement en 1997 que le groupe Transaction pour l'emploi est devenu une Corporation de développement économique communautaire (CDEC), avec, comme territoire d'intervention, les arrondissements de Lasalle et de Lachine, et comme mandat, la concertation sur l'emploi et le développement économique local (Entrevue F-b, 2006).

6.4.3 *Le démarrage : participation indirecte au réseautage*

Les organismes d'intermédiation n'ont pas participé de façon directe au démarrage de cette entreprise au même titre que ce qui a été observé dans les trois cas antérieurs. Néanmoins, les contacts avec les intervenants du groupe qui deviendrait plus tard la CDEC ont permis à l'entreprise de bénéficier de certains réseaux. En effet, dès sa fondation, grâce aux informations obtenues auprès de ces intervenants, l'entreprise est entrée en contact avec un réseau spécialisé, à savoir, l'exposition marine, auquel elle a adhéré et dont elle demeure membre.

L'exposition marine est une manifestation annuelle pancanadienne au cours de laquelle les gens d'affaires de diverses branches des industries relatives à la navigation se rencontrent pour prendre connaissance des innovations technologiques récentes dans leurs domaines respectifs. Peu de contrats sont conclus au cours de ces rencontres, mais, l'événement est très important parce qu'on y rencontre tous ceux qui interviennent dans le domaine. Il faut alors y

être pour entretenir les liens avec ses partenaires, à savoir, ses fournisseurs, ses sous-traitants et ses clients en affaires, nous dit notre interviewé (Entrevue, Q-b, 2006).

6.4.4 L'implantation : l'appui de la CDEC au recrutement

La première intervention réelle d'un organisme d'intermédiation auprès de la PME D correspond au partenariat que cette entreprise a établi avec la CDEC Transaction pour l'emploi, lorsque celle-ci a été créée. Au cours de ses premières années d'existence, la PME D ne disposait pas encore d'un réseau de contacts efficace lui permettant d'avoir accès à un bassin de main-d'œuvre adéquat. Elle a donc eu besoin d'aide pour mettre en place une stratégie de recrutement d'ouvriers spécialisés. Cela a motivé le premier contact avec la CDEC locale.

«La direction de l'entreprise comprenait uniquement deux personnes entièrement absorbées par les tâches de production. Il s'avérait difficile de recruter un personnel qui réponde aux conditions requises. La collaboration avec la CDEC est apparue comme un moyen d'entrer en contact avec des ouvriers spécialisés » (Entrevue, Q, 2006).

La CDEC avait créée une banque de données sur des demandeurs d'emploi que l'entreprise a pu utiliser. Les candidats retenus étaient conviés à des entrevues sommaires avec des responsables de la CDEC, au terme desquelles une courte liste des candidats était communiquée à l'entreprise. Cette banque de données a été construite grâce à l'appui financier d'Emploi-Québec et Développement économique Canada. « Cette formule nous a permis d'économiser l'argent qui aurait servi à la paie d'un agent recruteur », nous dit notre interviewé (Entrevue Q-b, 2006)⁵⁴.

⁵⁴

L'entreprise a adhéré aussi à l'organisme FormatPlus, un organisme partenarial qui donne des services en matière de formation de la main-d'œuvre et de relève. Mais elle n'y a eu recours que très rarement et les services obtenus concernent davantage la relève que le recrutement.

6.4.5 *Participation à l'expansion de l'entreprise : l'accès à ISO*

Plus tard, en 2000, appuyée par la CDEC, la PME D a accédé à la norme ISO 9001, ce qui est devenu un élément crucial pour son implantation en tant que partenaire crédible d'importants groupes économiques. Ainsi, les responsables de la PME D ont pu s'impliquer dans des alliances stratégiques et technologiques, aussi bien au Canada qu'à l'extérieur. Le marché de cette entreprise s'est étendu à tous les continents et est toujours en expansion. Parmi ses clients les plus importants, nous pouvons citer :

- *Canadian aviation electronics (CAE)*, pour laquelle la PME D réalise le design et le test des cabines de pilotage ;
- *Davie industries*, pour laquelle elle conçoit et fabrique des joints structurels, des équipements légers inflammables ;
- *Irving Shipbuilding* : pour laquelle elle conçoit, fabrique et fournit l'assistance technique après vente pour les navires et avions, notamment en ce qui concerne les portes imperméables, les portes glissantes, etc. ;
- *Halter Marine Pascagoula* : pour laquelle la compagnie fabrique des modules de toilettes pour des sous-marins ;
- *Marina Atlantic* : pour qui elle fabrique des issues de secours à portes glissantes, actionnées par un système pneumatique.

Lors de la démarche de l'obtention de la reconnaissance ISO, une relation d'accompagnement utile et intéressante s'est établie entre la CDEC-Lasalle-Lachine et les techniciens de l'entreprise. Les responsables de la CDEC apportaient leurs connaissances de la procédure et les techniciens s'occupaient des spécifications et mises au points techniques (Entrevue Q-b, 2006).

Il est intéressant de souligner que, sur le territoire d'intervention de la CDEC-Lasalle-Lachine, les entreprises qui le souhaitent peuvent bénéficier de l'accompagnement de cet organisme en vue d'obtenir le certificat ISO dans des délais raisonnables et en déboursant des

frais moindres que si elles menaient leurs démarches seules ou par le truchement d'un consultant.

« Les PME de Lasalle et de Lachine que nous accompagnons obtiennent leur certificat ISO en un temps record, et moyennant des frais modiques de 5 000\$, alors que habituellement, les entreprises dépensent au moins 30 000\$ pour la même démarche. » (Entrevue F-a, 2006).

Tableau 6.4 : Synthèse des actions d'intermédiation auprès de la PME D

Intermédiation		Perception de l'acteur d'intermédiation	Perception de l'entrepreneur	Effet
Organisme	Type d'action			
CDEC Lasalle-Lachine	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de personnel qualifié : fonds d'emploi Québec • Accompagnement et conseil pour dossier ISO • Réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> • Complément très utile 	<ul style="list-style-type: none"> • Économie de temps et d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à la main-d'œuvre • Insertion dans des réseaux • Contrats avec clients • Économies

6.4.6 Les leçons du cas D

Ainsi, l'intervention faite par la CDEC Lasalle-Lachine au profit de la PME D a participé au renforcement de la capacité de réponse de l'entreprise aux demandes du marché, surtout à travers la mise à la disposition de l'entreprise des ressources humaines appropriées. L'intervention de la CDEC a contribué ainsi à rendre cette entreprise plus compétitive, et ce malgré des difficultés éprouvées par cet organisme d'appui aux PME pour se faire reconnaître par les instances municipales locales, en partie parce qu'elle couvre deux arrondissements (anciennement deux villes), et que les intervenants municipaux le voient comme un concurrent (Entrevue F-a, 2006).

Les services assurés par la CDEC-Lasalle-Lachine grâce aux moyens mis à sa disposition par Emploi-Québec, en appui au besoin de recrutement du personnel, ont permis à l'équipe de direction de l'entreprise, de réaliser des économies liées au temps de travail, et d'accéder à des ressources humaines appropriées, tout en évitant des déboursés inhérents au coût de

fonctionnement d'un service interne de recrutement. La démarche d'intermédiation de la CDEC-Lasalle-Lachine a aussi contribué à l'obtention de la norme ISO à des coûts moindres. Par ailleurs, les informations obtenues auprès de la CDEC avait déjà permis à l'entreprise d'intégrer un réseau spécialisé des gens d'affaires de diverses branches de la marine, ce qui constitue un réseau de gens en contacts depuis des années sur des contrats d'affaires.

6.5 L'effet de l'intermédiation : crédibilité, effet de levier et réseautage

Les quatre cas étudiés révèlent l'ampleur et la diversité des actions des organismes d'intermédiation, d'autant plus que les cas choisis nous renseignent sur diverses situations. Des interventions pour soutenir le démarrage, l'implantation ou l'expansion d'une entreprise, des actions auprès d'entreprises de type capitaliste ou d'économie sociale, de financement ou d'accompagnement, voilà pour l'essentiel, les actions relevées. Ces actions sont appréciées lorsque les entreprises peuvent compter sur elles, et regrettées lorsque ce n'est pas le cas. Dans deux des quatre cas étudiés, l'action de l'organisme intermédiaire a eu une incidence cruciale dans le choix du territoire de localisation de l'entreprise, et dans un autre cas, celui qui relève de l'économie sociale, elle en est le résultat. Dans un cas, nos interviewés nous disaient à quel point c'eût été important de compter sur cet appui dans un territoire où, au moment de la création de l'entreprise, ce type de service n'était pas accessible.

Rappelons les types d'intervention qui nous semblent les plus importantes en regard de la perception des entrepreneurs et des responsables des organisations intermédiaires rencontrés. En premier lieu, le type d'action qui nous apparaît comme le plus important est l'accompagnement et le conseil au départ pour une entreprise afin d'établir un plan d'affaires. C'est le plan d'affaires qui établit la crédibilité d'une jeune entreprise, surtout d'une entreprise en démarrage, et c'est cette crédibilité qui donne accès aux capitaux nécessaires pour l'implanter. Ceci est d'autant plus important que souvent, les initiateurs d'une entreprise n'ont pas d'expérience en affaires. Les cas A et B sont exemplaires à cet égard.

Le deuxième type d'actions concerne la mobilisation de ressources financières. Les organismes d'intermédiation gèrent des fonds (FLI, FDEES, etc.), mais ils donnent accès aussi à des fonds divers, gérés par des organismes d'intermédiation spécialisés, comme le SAJE et le FMMJ par exemple. L'appui financier à partir de ce type de fonds, même si souvent s'avère modeste, comme dans le cas des entreprises étudiées, agit comme levier pour obtenir des fonds d'autres organismes (ce fut le cas d'Innovatech, de Desjardins ou du Fonds de lutte contre la pauvreté) ou des prêts bancaires.

Le troisième type d'action en importance est celui du réseautage. Au sujet du réseautage, les perceptions peuvent varier et souvent on l'associe à des rencontres périodiques ou à des listes d'information. Les entrevues nous montrent que ce qui prime ce sont les actions qui mettent les entrepreneurs, surtout dans les premières phases de l'entreprise, en relation avec des bailleurs de fonds éventuels. Sauf, dans le cas de l'entreprise d'économie sociale étudiée, dont le terrain d'opération est local par définition, les autres cas nous montrent que les partenariats possibles, surtout dans le domaine productif, dépassent largement le territoire de juridiction de l'organisme d'intermédiation. Ce n'est donc pas au sujet des contrats et de la clientèle que l'importance du réseautage se fait sentir, mais davantage dans l'accès à des ressources financières auxquelles la jeunesse d'une entreprise ne permet pas d'accéder de façon individuelle.

Le quatrième type d'intervention concerne des actions ponctuelles afin d'apporter une solution à des problèmes concrets d'une entreprise, que ce soit à travers des services qui mobilisent des ressources publiques ou des services que l'entreprise paye mais à des prix et dans des contextes de connaissance mutuelle et de confiance plus élevées que s'il s'agissait d'un consultant privé. À cet égard, le cas de *Joiner Systems* est révélateur, car l'action de l'organisme d'intermédiation a permis de recruter une main-d'œuvre appropriée et a aidé l'entreprise à obtenir la reconnaissance ISO, une reconnaissance essentielle lorsqu'on agit en sous-traitance pour une clientèle élargie.

Ces quatre types d'intervention deviennent surtout très importants pour les entreprises lorsqu'elles ne se réduisent pas à des actions ponctuelles, mais qu'elles participent d'une

relation soutenue. Les quatre cas le montrent. Par ailleurs, cette relation soutenue contribue à la confiance qui s'établit entre les organisations et les entrepreneurs.

Ces interventions d'intermédiation, comme on l'a vu, ont des effets divers : diminution de coûts, financement, accès à la main-d'œuvre, clientèle, etc. Mais ce qui nous paraît le plus important, et en cette matière les cas A, B et C sont révélateurs, c'est que l'action de l'organisme d'intermédiation confère à l'entreprise, voire au projet d'entreprise une légitimité auprès de divers types de milieux (social, entrepreneurial, financier, public). C'est cette légitimité qui permet aux entrepreneurs de mobiliser des ressources de tout ordre qui permettent la réussite de l'entreprise.

Voilà donc les deux effets principaux de ces organismes d'intermédiation sur les entreprises qu'ils appuient, la crédibilité et le réseautage, c'est à dire le capital social qui manque aux entreprises jeunes en milieu défavorisé.

7 DISCUSSION DES ÉTUDES DES CAS : EFFICACITÉ DE L'AIDE ET CONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE DES MILIEUX LOCAUX

La question principale qui a inspiré cette thèse consiste à savoir si l'appui à l'entreprise médiatisé par des organisations locales génère des processus structurants pour le développement des milieux locaux. À partir de la présentation des différents programmes identifiés au chapitre 4 et des divers types d'intervention que nous avons étudiés au chapitre 5, nous avons pu identifier les effets sur le territoire local de l'intermédiation de l'aide aux entreprises. Il nous reste à analyser de façon plus fine l'impact de l'intermédiation à partir des cas que nous avons étudiés au chapitre 6. Nous les analyserons d'abord en regard de nos orientations théoriques puis, en regard de nos hypothèses.

7.1 Les orientations théoriques

Deux approches théoriques ont été mobilisées pour notre analyse, l'approche institutionnaliste et celle des avantages concurrentiels. La première approche se réfère à la construction des rapports socioéconomiques à l'intérieur des espaces locaux et pose la question de la construction institutionnelle des milieux locaux. Cette approche nous a amené à examiner comment des acteurs locaux sont en mesure de modifier leur réalité territoriale. La seconde approche, celle des avantages concurrentiels, nous permet d'analyser les interrelations que nous avons observées entre territoires à partir des actions posées par des organismes d'intermédiation dans leurs efforts pour aider les entrepreneurs locaux et les entreprises locales. L'aide accordée aux PME étudiées a produit des incidences diverses, lesquelles sont observables à la lumière de ces deux paradigmes.

7.1.1 La construction institutionnelle des milieux locaux

Qu'il s'agisse d'un effet de levier au plan financier, de la maîtrise rapide des technologies innovatrices d'un créneau spécifique ou de l'expansion des marchés, d'une légitimité accrue

ou d'une consolidation de la capacité d'intervention, dans tous les cas que nous avons étudiés, l'action des organismes intermédiaires contribue à des modalités de régulation locale du développement.

Nous reprenons l'idée d'un palier localisé de régulation de Boyer (Hollingsworth et Boyer, 1997). Bien que le concept de régulation purement locale demeure difficilement opératoire en raison de la difficulté à transposer des compromis institutionnalisés nationaux aux champs d'intérêt locaux, l'allocation aux PME de ressources provenant des instances supra locales par des organismes locaux d'intermédiation réalise un emboîtement hiérarchique de compromis institutionnalisés. La combinaison de divers fonds de financement agit comme un régulateur local des ressources exogènes destinées à l'entrepreneuriat local, du moins en ce qui concerne les PME.

Les décisions qui découlent de la concertation des acteurs locaux sur les modalités d'allocation de l'aide aux PME se basent sur des modalités d'évaluation qui traduisent des orientations stratégiques locales et qui différencient les collectivités locales. Citons à titre d'exemple le cas de la CDEL et de l'appui qu'elle a donné à la PME B par l'intermédiaire de l'allocation de fonds provenant du FLI et du FJP, et ce parce que cette entreprise rejoignait les orientations qu'elle avait priorisées dans son PALEE, ce qui a par ailleurs amené l'entreprise à modifier ses propres orientations. À Verdun, la réinsertion sociale des personnes marginalisées par la PME C montre l'expression d'un arrimage entre la création du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS) par les instances supérieures⁵⁵ et le choix opéré par les acteurs sociopolitiques verdunois, qui ont identifié l'inclusion des personnes psychiatisées dans la société comme une priorité dans la lutte à la pauvreté et à l'exclusion dans ce milieu local. Ainsi, en regard des instances supralocales, gouvernementales ou régionales, l'intermédiation donne à voir une sorte d'harmonisation entre l'allocation des ressources et les besoins locaux, entre des programmes d'intervention de niveau national et des actions localement concertées. Cette harmonisation, se traduit-elle par la consolidation de milieux locaux en les densifiant et en les dynamisant ?

⁵⁵ Précisément par le Fonds décentralisé de création de l'emploi (Québec) et le Conseil régional de développement.

Le réseautage local recherché par les organismes d'intermédiation s'avère une composante de la construction d'un milieu social local visée par les organismes d'intermédiation. Ce réseautage se construit de plusieurs façons. D'une part, dans le cas d'entreprises à forte mobilisation technologique et en raison de la tendance à l'externalisation qu'implique la flexibilisation de la production, l'activité de réseautage relève plus d'une logique sectorielle et de grappe industrielle que d'une logique territoriale locale. Ce sont donc les PME qui sont les mieux placées pour conduire ces activités, les organisations d'intermédiation ne pouvant apporter qu'un faible appui en ce sens. « Chaque fois que je passe une journée dans une conférence auprès des milieux industriels que je cible personnellement, je reviens toujours avec un rendez-vous ou un contrat. », nous dit un interviewé (Entrevue O, 2005). Ce constat s'applique moins pour l'entreprise d'économie sociale qui a besoin d'appuis locaux forts pour assurer son développement.

Les activités de réseautage programmées par les organismes d'intermédiation (diners d'affaires, conférences, etc.) n'ont pas l'effet escompté. Les entrepreneurs voient ces tentatives de réseautage soit comme inutiles soit comme un fardeau. Par contre, ce qui est important pour elles relève du réseautage effectué auprès des organismes financiers, ce qui exige évidemment la mobilisation de ressources tout à fait différentes. Ce que les organismes d'intermédiation fournissent aux entreprises, c'est moins l'imbrication dans des systèmes productifs locaux, régionaux, nationaux ou internationaux que l'accès à des réseaux d'influence, c'est-à-dire à un capital social que les initiateurs des projets peuvent plus difficilement mobiliser. Dès lors, la logique territoriale joue favorablement dans le cas de ressources allouées sur une base territoriale : ce qui est le cas du mode d'allocation des ressources financières par des fonds publics, privés ou sociaux de financement des activités de PME.

Par ailleurs, comme c'est le cas dans tout champ transactionnel qui s'appuie sur l'action des institutions, les organismes d'intermédiation œuvrent dans un environnement institutionnel où se construit socialement un arrangement organisationnel qui contribue à générer un effet du soutien collectif aux PME. Les institutions en tant que dispositifs qui permettent la mise

en œuvre des règles du jeu supposent l'existence d'un processus permanent d'adaptation, voire de reconversion. L'environnement institutionnel ou les divers modes d'utilisation des règles par les acteurs, comporte généralement des micro-institutions ou institutions-relais qui s'intercalent entre les règles de jeu globales, d'une part, et les agents, les organisations ou les accords contractuels qui les lient, d'autre part.

Les organismes d'intermédiation peuvent contribuer à structurer ces micro-institutions. Leur capacité de le faire dépend cependant de leur légitimité auprès des acteurs et des consensus qui supportent leur action. Mise en œuvre par les bailleurs des fonds, l'intervention au profit des PME donne à voir des arrangements organisationnels qui médiatisent le rapport entre l'entrepreneuriat local et les instances gouvernementales et qui structurent un environnement opératoire plus stable pour les entreprises. Dans tous les cas étudiés, les organismes d'intermédiation s'engagent dans des processus de négociation en vue de dégager un consensus autour des objectifs locaux de développement, qui constituent le fondement des mesures d'intervention. Le plan d'action locale pour l'économie et l'emploi (PALÉE), qui découle de ces négociations, revêt, à l'instar de tout « contrat », régissant un cadre relationnel, un caractère incomplet, justifiant chaque fois des mesures d'adaptation et d'arbitrage.

L'incertitude ressentie par les PME constitue le mobile principal de leur recours à des organismes de soutien. L'analyse du démarrage, de l'implantation et de l'expansion des activités des entreprises étudiées montre que leur relation avec l'organisme intermédiaire a exercé une incidence positive sur leur capacité de faire face à l'incertitude provoquée par le contexte global de concurrence exacerbée dont nous avons parlé. Dans les quatre cas étudiés, l'intermédiation visait la création ou le maintien des emplois dans un secteur en émergence sur le territoire de juridiction de l'organisme d'intermédiation. Sur ce plan, l'intermédiation réussit.

7.1.2 La contribution à la compétitivité des territoires

Dans le contexte de fragilité découlant de la crise des années 1980, caractérisé par l'exacerbation de la concurrence et les risques de fermeture d'entreprise, l'externalisation de certains coûts est devenue une condition pour la réussite des entreprises, surtout pour les PME. Ainsi, aidant les entreprises à diminuer leurs coûts, les organismes d'intermédiation contribuent à la construction d'avantages concurrentiels qui rendent certains territoires plus compétitifs et attirent des investissements.

L'analyse des perceptions exprimées par les entrepreneurs en rapport avec les ressources mises à leur disposition par les organismes locaux d'intermédiation du développement a permis de noter l'existence de certains processus subséquents qui se déclenchent au sein des PME bénéficiaires de l'aide. Les analyses réalisées montrent que les ressources mises à la disposition des PME étudiées ont produit des effets diversifiés selon le type de ressource, à savoir, les ressources qui occasionnent une réduction des coûts de démarrage des projets, celles qui facilitent l'accès aux marchés et celles qui permettent l'accès aux innovations.

Deux formes d'aide visent la réduction des coûts de démarrage des entreprises. Il s'agit de l'allocation des aides monétaires et de la prestation de divers services. En rapport avec l'allocation des aides monétaires, notre recherche a permis de mettre en évidence l'apparition d'un effet de levier consécutivement aux apports monétaires pourtant modestes. Nous avons toutefois observé des limites dans la nature du lien entre le type de ressources financières allouées à une PME à travers une démarche d'intermédiation et le développement subséquent des capacités de l'entreprise. La nécessaire allocation d'un capital de risque à une PME, bien qu'étant une stratégie appropriée de financement de l'innovation, engendre parfois des pressions qui menacent la sauvegarde de l'entreprise. C'est ce qui arrive par exemple dans le cas la PME A, qui, à cause des pressions ressenties par l'effet du capital de risque qui exigent un niveau de rentabilité qui oblige à l'expansion, combinées aux pressions de la concurrence, a dû vendre l'entreprise à un groupe étranger.

En ce qui concerne la prestation des services, divers types d'aide ont été observés. Cela comprend des interventions qui ont à voir avec les infrastructures d'installation et des activités d'aide au recrutement et à la formation du personnel. En engendrant une réduction du volume des déboursés, la prestation de ces divers services constitue une externalité nécessaire pour le démarrage, l'implantation et la survie des entreprises. Concernant la diminution des coûts d'implantation, un bon exemple est celui du Sud-ouest, où une entente de gestion conclue entre le RESO et le propriétaire de l'immeuble 1751 de la rue Richardson permet aux entreprises locataires de bénéficier des loyers à prix plus ou moins modiques, ce qui entraîne une limitation des déboursés et, partant, un effet bénéfique sur la trésorerie des entreprises.

Par ailleurs, si l'embauche de nouvelles ressources humaines au sein d'une entreprise ajoute à sa capacité de production des extrants, leur recrutement dans un contexte exempt de coûts relatifs au processus de sélection dégage la PME bénéficiaire d'une partie des charges, ce qui lui permet de réserver une portion subséquente des ressources à d'autres postes de dépenses. L'intervention réalisée par la CDEC-Lasalle-Lachine en faveur de la PME D constitue une illustration de cette situation. Compte tenu des coûts généralement élevés reliés à la formation de la main d'œuvre, leur mise en commun dans le cadre d'initiatives prises par les acteurs locaux, représente une possibilité de diminuer les coûts de production. Néanmoins, ce cas constitue une exception. Le recours à ce type de service ne semble pas se généraliser, ce qui signifie que l'offre de services en matière de recrutement ou de formation par les organismes d'intermédiation est soit inadéquate, soit mal connue, soit les deux.

Concernant les aides qui facilitent l'accès à l'innovation, elles se présentent essentiellement sous deux formes, à savoir le financement des projets d'innovation et des interventions favorisant l'innovation sociale. La mise en œuvre d'un outil local de financement de l'innovation, notamment dans le cas du programme RESO Inc., au Sud-ouest de Montréal, vise, entre autres, à encourager les entrepreneurs désireux de réaliser des projets d'innovation technologique en leur facilitant l'accès au capital de risque.

7.2 *La vérification de nos hypothèses*

Avant de revenir sur notre hypothèse principale, référons-nous à nos deux hypothèses secondaires. En ce qui concerne notre première hypothèse secondaire, selon laquelle, les ressources mobilisées par les organismes intermédiaires contribuent au développement des entreprises, on peut dire que, d'une manière globale, elle se confirme. Les entrepreneurs reconnaissent l'existence d'un effet à la suite des actions d'aide accordées à leurs entreprises par les organismes d'intermédiation. Les ressources que les intermédiaires du développement mobilisent améliorent effectivement les capacités entrepreneuriales correspondantes aux visées spécifiques de l'intervention.

L'analyse des cas étudiés a montré l'existence d'un lien entre la viabilité des PME et les actions d'accompagnement menées par les organismes auprès des milieux de décision. Leur appui a permis à plusieurs PME de se construire une crédibilité qui leur a permis d'intégrer le marché des capitaux. C'est ce qui a été observé dans les cas des PME A et B. De même, dans le cas particulier de l'économie sociale, l'appui fourni par le milieu, aussi bien sous la forme de subventions que des prestations diverses, suscite une assistance plus importante des acteurs extra-locaux en faveur de l'entreprise concernée. L'appui massif obtenu par la PME C constitue une illustration de cette situation. Et l'accompagnement que la CDEC de Lasalle-Lachine a fourni à la PME D pour obtenir la certification ISO a permis à l'entreprise d'accroître sa crédibilité auprès de plusieurs clients et donneurs d'ordre.

Par contre, notre deuxième hypothèse secondaire, qui soutenait que, comme résultat des actions d'intermédiation, des synergies économiques, sociales et territoriales sont engendrées à l'échelle locale, facilitant ainsi le développement de PME et densifiant le milieu entrepreneurial local, ne se confirme que partiellement.

Si la continuité et la stabilité du lien entre l'organisme intermédiaire et l'entreprise aidée est un facteur pour la réussite de l'action d'intermédiation, ce qui constitue en soi un réseau, la stratégie de réseautage pratiquée par les organismes d'intermédiation, dans le but

d'augmenter les interrelations locales entre PME et entre celles-ci et des clients, semble peu efficace et peu appréciée par les entrepreneurs. Nous avons observé aussi des tentatives visant à encourager le regroupement des PME. Au Sud-ouest, à Verdun comme à Lasalle, les entrepreneurs ont admis avoir bénéficié d'une localisation adéquate, mais cela ne s'est pas traduit par un réseautage productif. Par ailleurs, on observe peu d'empressement de la part des entreprises à recourir à la formule de mise en commun des ressources. Sauf pour ce qui est de l'entreprise d'économie sociale, les entreprises étudiées sont davantage réseautées avec des clients exogènes qu'avec des clients locaux. Cela traduit la nature même du marché de ces entreprises. Et leurs besoins de financement amènent les organismes d'intermédiation à réseauter les entreprises avec des bailleurs de fonds extérieurs. Il ne s'est donc pas créé un contexte qu'on pourrait qualifier de milieu institutionnel local, du moins en ce qui concerne les interrelations entre les entreprises ou entre celles-ci avec des clients.

Ainsi, si les appuis et les actions de réseautage en forme de légitimation engendrent la crédibilité des entreprises bénéficiaires auprès des bailleurs des fonds, les activités de réseautage entre des entrepreneurs semblent moins fréquentes. Au regard du caractère composite des rencontres destinées à produire ces réseautages, la participation d'un entrepreneur ne lui garantit pas l'accès, à travers des échanges, à des informations susceptibles de créer des réseaux locaux de production innovateurs. La mobilisation de certains entrepreneurs locaux, pour conseiller d'autres entreprises à un moment important de leur évolution, montre que certaines organisations, comme la Corporation de développement économique de Lasalle, établissent des liens plus serrés entre les acteurs locaux. Ce même effet se constate dans le Sud-Ouest comme conséquence de la création d'un organisme local de financement de capital de risque.

Ainsi, notre hypothèse principale, énoncée en introduction, qui soutenait que l'intermédiation du développement favorise l'émergence d'un milieu entrepreneurial et d'une atmosphère relationnelle, tout en restant pertinente, pour l'observation et l'analyse, doit être nuancée. Cette hypothèse suppose l'existence, d'une part, d'un lien entre les ressources affectées aux projets entrepreneuriaux par les intermédiaires du développement et l'amélioration de la

capacité entrepreneuriale locale et, d'autre part, entre les interrelations qui naissent autour des actions d'intermédiation et les synergies qui facilitent le développement des PME.

Nos études de cas montrent que, dépendamment de la nature des ressources mises à la disposition des entrepreneurs concernés, et du type d'entreprise, les actions de soutien des organismes d'intermédiation ont déclenché des processus de renforcement de leurs capacités. Les aides monétaires ont produit un effet de levier dans les entreprises, en plus de construire la légitimité de celles-ci, en les rendant crédibles auprès du marché financier. Les aides non monétaires, de leur côté, ont produit une incidence positive dans leur trésorerie par une limitation des déboursés et ont permis aux responsables des entreprises de se lier à des réseaux importants pour leur action.

Mais elles montrent en même temps que leur impact sur la création d'un milieu local institutionnellement dense ne va pas de soi. Les interrelations entre les ressources gouvernementales et exogènes, d'une part, et les entreprises locales, d'autre part, que les organismes d'intermédiation réussissent à mettre en œuvre ne se traduisent pas nécessairement, sauf dans le cas de l'économie sociale, par des interrelations entre les entreprises locales, à moins de l'existence d'une forte concertation institutionnelle du milieu préalable, comme le montrent bien les cas du RESO dans le Sud-ouest et de la CDEL à Lasalle. Il apparaît ainsi que l'organisation d'intermédiation est moins un facteur de la construction institutionnelle du milieu qu'un résultat de celle-ci.

Comment interpréter ces résultats nuancés où nous observons à la fois des effets positifs et des non effets ?

Le temps est venu de renouer avec la critique du développement endogène. Notre étude montre bien que l'activité d'intermédiation apporte un plus dans la capacité attractive d'un territoire. Les ressources à la disposition des organisations intermédiaires leur donnent des moyens à partir desquels peuvent être effectuées des transactions, tissées des conventions et développées des mises en relation. Toutefois, tout ceci se fait alors que les entreprises consacrent une de leurs oreilles au milieu local et l'autre au marché sectoriel qui les concerne.

Les entrepreneurs jouent donc avec plusieurs atouts cachés dans leurs manches. Au nombre de ces atouts, les organisations locales qu'ils mobilisent en fonction de leurs besoins et de l'expérience qu'ils tirent de leur collaboration. En d'autres mots, les organisations locales ont l'écoute des PME tant et aussi longtemps qu'elles sont en mesure de leur proposer des solutions gagnantes, principalement sur la question du financement.

Les organisations intermédiaires ressemblent en quelque sorte aux services offerts en développement social par des agences gouvernementales localisées ou par des organisations communautaires d'aide à l'insertion. Elles sont des intermédiaires pour faciliter une transition. Ce faisant, il leur est très difficile de construire un milieu endogène de développement puisque les PME se localisent et se développent non pas par identité, par appartenance locale ou par obligation face au milieu, mais seulement en fonction des avantages et des opportunités ou des dangers qui se présentent.

CONCLUSION

En étudiant l'intermédiation de l'aide au développement en milieu local, nous voulions analyser la relation entre l'aide mise à la disposition des initiateurs de projets entrepreneuriaux par des organismes d'intermédiation et les processus qui se mettent en œuvre dans le développement des PME bénéficiaires.

La recherche empirique a eu lieu dans la zone du Canal de Lachine, l'une des zones de Montréal les plus affectées par la crise du fordisme et le déclin de l'industrie manufacturière issue de l'industrialisation de la fin du 19^{ème} et du début du 20^{ème} siècles. À cause de l'ampleur de la crise, cette zone a été l'un des berceaux du développement économique communautaire et de la mobilisation des acteurs sociaux pour le maintien et la création d'entreprises.

Au chapitre 3, nous avons pu voir que ce territoire est en reconversion, et ce comme résultat de l'action combinée des acteurs publics, privés et sociaux. Les organismes locaux de développement, comme conséquence du partenariat avec le gouvernement, sont devenus des intermédiaires de l'aide à l'entrepreneuriat dans un contexte territorial, celui du Canal de Lachine, où les différents paliers de l'État et les capitaux privés immobiliers sont à l'œuvre. Dans ce contexte, l'action des organismes locaux d'intermédiation vise à se rattacher à ce dynamisme plus global tout en cherchant à maintenir certains acquis et des conditions de viabilité pour les groupes sociaux qui ont vécu négativement les effets de la CRISE. Leur objectif est essentiellement celui d'appuyer la création d'entreprises et, ainsi, la création d'emplois.

C'est l'effet plus global de l'intermédiation sur la construction institutionnelle des milieux locaux et sur leur attractivité que nous avons voulu étudier dans cette thèse. L'étude d'une telle relation suppose la possibilité de retracer l'effet de chaque forme d'appui tout au long des transformations en cours au sein des entreprises aidées. En raison de la multiplicité des facteurs qui interviennent et de la variabilité des conditions qui entourent l'appui collectif

accordé aux entreprises, leur analyse exhaustive est impossible dans les limites d'une thèse. Aussi, avons-nous eu recours à l'étude de cas en profondeur. Nous avons alors analysé l'interrelation qui se développe autour de l'aide apportée aux PME dans quatre cas considérés comme illustratifs, et nous avons recherché les conditions de leur efficacité économique et de leur effet institutionnel.

Apparaissant comme une expression de la pertinence d'un projet entrepreneurial à l'égard des besoins locaux, l'appui des organismes d'intermédiation constitue un moyen de légitimation qui garantit à l'entreprise un accès aux ressources gérées par des organismes mieux pourvus, ce qui accroît ses chances pour un développement plus rapide. Nos études de cas nous ont permis de noter auprès des entrepreneurs consultés que les aides qui produisent un effet de levier au sein des entreprises aidées et celles qui exercent un effet positif sur la trésorerie agissent sur le coût de démarrage, d'implantation ou d'expansion d'une entreprise, ce qui se traduit par le maintien ou le développement d'activités économiques et d'emplois.

En termes de signification sociale de l'aide aux PME, le besoin d'efficacité qui préoccupe les acteurs locaux impliqués dans une démarche d'intermédiation induit une interaction intensive entre un organisme intermédiaire et un entrepreneur. Cette interaction catalyse le processus de transformation des ressources allouées aux PME à des fins de production ou de distribution de biens et de services. Les apports non monétaires constituent des contributions qui accompagnent l'entreprise et qui lui permettent de traverser des moments cruciaux dans son évolution, que ce soit au moment du démarrage, de son implantation ou de son expansion. L'aide en ressources monétaires, quant à elle, apparaît comme un volet de l'appui collectif qui contribue tantôt à lever d'autres appuis financiers, c'est-à-dire qu'elle a un effet de levier, tantôt à accroître les capacités opératoires de l'entreprise.

L'aide financière accordée à une entreprise joue un rôle d'amplificateur de la réponse du bénéfice d'exploitation par la variation du volume de l'offre qu'elle provoque. Ainsi, l'aide monétaire accordée à une PME vient-elle produire un levier d'exploitation qui améliore les chances de succès d'une entreprise. Le rôle des organisations intermédiaires est donc de permettre une mobilisation de ressources adéquates pour permettre le passage de l'enfance au

stade adolescent de l'entreprise. Une fois ce dernier stade atteint, il faut compter sur des ressources autres que locales pour maintenir en place des entreprises.

En termes de conditions d'efficacité de l'aide aux PME, le caractère univoque de la relation qui lie les bailleurs de fonds aux PME, par le biais des intermédiaires de développement, pose le problème de la flexibilisation de cette relation comme condition pour assurer une meilleure prise en compte des besoins locaux spécifiques et par conséquent susceptibles de maximiser les effets de l'appui financier ainsi alloué. L'adéquation entre l'aide accordée à une PME et la nature spécifique des ressources requises par les entreprises apparaît comme une condition incontournable à l'initiation des processus de développement aussi bien des capacités internes que des innovations technologiques, sociales et organisationnelles.

L'action d'intermédiation montre certaines limites qui en restreignent les effets. Ainsi, l'existence des ressources, pourtant disponibles, n'est pas toujours connue des entreprises établies sur le territoire, de même, les procédures pour y accéder sont aussi souvent inconnues. Ceci pose un problème relatif à la visibilité des organismes d'intermédiation qui les proposent aux entreprises et révèle une certaine faiblesse des réseaux locaux, dont la construction est, pourtant, un des objectifs de ces organismes. Les cas de duplication des services offerts aux PME par les organismes intermédiaires engendrent un sentiment d'incohérence chez les entrepreneurs. Aussi, l'absence de correspondance entre un territoire d'intervention d'un organisme d'intermédiation et un territoire administratif engendre des conflits territoriaux qui contribuent à limiter aussi bien la capacité de mobilisation que l'incidence au sein des PME des aides distribuées. Établis dans le but de prolonger l'État en recherchant l'efficacité en milieu local, les organismes d'intermédiation dont l'intervention porte sur plus d'un territoire administratif local, notamment des arrondissements, subit une résistance de ceux-ci qui tentent d'imposer leur droit à affirmer leur identité et leur droit à des stratégies plus autonomes.

Il demeure que l'action d'intermédiation a un effet sur la création d'entreprises et donc d'emplois. Mais, a-t-elle un effet sur le développement des capacités collectives de réponse aux problèmes économiques. À ce sujet, deux mises en garde s'imposent comme résultat de

notre thèse. Premièrement, l'amélioration de la capacité d'attraction du territoire auprès des investissements et des entreprises représente un atout pour un milieu si et seulement si ce dernier est en mesure de retenir à long terme les entreprises aidées, c'est-à-dire, jusqu'au moins la phase de maturation du cycle de l'entreprise. Autrement, la capacité d'attraction peut se révéler n'être qu'une capacité passagère liée au cycle de vie des entreprises. Ces dernières se localiseraient temporairement dans le territoire concerné, mais se délocaliseraient au moment où le milieu ne serait plus en mesure de leur offrir le type de soutien principalement financier qu'il leur faut. De plus, lorsque l'entreprise atteint la phase de consolidation et qu'elle atteint un positionnement international, la même remarque s'applique en regard du soutien financier à accorder pour garder en place ce type d'entreprises⁵⁶. Le risque du paradoxe du développement local présenté par Olson (1965) est donc à prévoir. Les PME pourraient se conduire à l'égard du développement local comme un « free rider », c'est-à-dire profiter des ressources tant et aussi longtemps que cela est possible, et après, soit rester dans le milieu sans lien ni avec les organisations intermédiaires ni avec le milieu, soit quitter pour des horizons meilleurs.

Deuxièmement, l'aide à l'entrepreneuriat local est collectivement positive si et seulement si celle-ci a aussi un impact à une échelle plus globale. En d'autres mots, si l'effet de l'aide ne se fait sentir qu'à l'échelle du territoire local, l'arrondissement dans le cas de notre recherche, on court le risque de ne faire que du déplacement d'activité économique sans création de richesse à l'échelle de la ville, de la région et de l'ensemble du Québec. Il est clair que notre enquête confirme l'idée qu'un territoire est en mesure de construire des qualités attractives. À partir de mesures prises localement, telle la mise en place d'organisations compétentes et compétitives d'intermédiation, il peut voir augmenter sa capacité de devenir un territoire attractif et donc attirer des entreprises qui seront en mesure de créer une richesse localement, mais qui ne sera pas créée ailleurs. Nous avons pu observer dans les cas étudiés cette capacité

⁵⁶

Les cas récents de Bombardier et de Pratt et Withney à Montréal sont exemplaires : nous quittons, indiquent les entreprises, si les gouvernements québécois et canadien n'investissent pas massivement dans nos entreprises pour maintenir notre niveau de compétitivité à l'international. Ces multinationales sont localisées dans un milieu local uniquement en raison de montages financiers récurrents qui leur seront accordés par des agences d'intermédiation non plus locales, mais provinciales et nationales.

d'attraction de la zone du Canal de Lachine par rapport à d'autres zones de Montréal. Le danger que l'effet de l'action d'intermédiation sur l'attractivité des territoires locaux soit collectivement à somme nulle est grand d'après ce que nous avons pu observer à travers nos études de cas, lesquels dans deux cas constituent des « captations » de projets d'entreprise.

Les conclusions de notre recherche sont limitées, d'une part, à cause de l'étendue du territoire étudiée et, d'autre part, à cause de la difficulté d'obtenir les informations appropriées. Nous croyons que notre recherche aurait pu tirer des conclusions beaucoup plus percutantes si sa portée avait été plus restreinte, si on s'était limité à un seul arrondissement par exemple. Aussi, un accès plus facile aux banques de données des organismes d'intermédiation, notamment celles du RESO, de la CDEC-Lasalle-Lachine, du CLD de Verdun et de la CDEL aurait pu faciliter le recours à une stratégie quantitative dans l'évaluation de la relation temporelle entre l'aide accordée aux PME et l'évolution des paramètres de la vie d'une entreprise.

Malgré ces limites, nous avons pu montrer que l'intermédiation a un effet important sur les entreprises, lesquelles, grâce aux aides reçues en argent et en services, externalisent certains coûts, deviennent plus efficaces et peuvent survivre dans un milieu compétitif. Par contre, sur le plan institutionnel, si les organismes d'intermédiation assurent une sorte d'interface entre l'action publique et l'entreprise privée, sociale ou capitaliste, leur contribution à la construction de réseaux productifs locaux, voire de systèmes locaux s'avère conditionnée par plusieurs facteurs qui relèvent d'arrangements institutionnels construits historiquement.

ANNEXE A

**LISTE D'ENTREPRISES RÉPERTORIÉES AYANT REÇU UNE AIDE DES ORGANISMES
D'INTERMÉDIATION DANS LA ZONE DU CANAL DE LACHINE ENTRE 1991 ET 2001**

Arrondissement du Sud-Ouest

No	Nom	Secteur	Situation	Personnel	Année de l'aide	Phase de développement	Catégorie d'intervention	Intermédiaire	Programme	Type d'aide	Valeur de l'apport	Résultat observé
1	Écho réhabilitation	Services : vérification entreposage pétrolier	Fermée	----	1991	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	3 500\$	Courte existence
2	Mutation design	Artisanal : reconditionnement de mobilier	Fermée	5	1991	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	-----	Succès passager
3	M44 Communication	Audiovisuel : Imagerie interactive	Fermée	4	1991	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FDEM	Prêt	-----	Courte existence
4	Dogi Tech	Manufacture : kimono pour les arts martiaux	Fermée	----	1991	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	-----	Courte existence
5	Imprime-film	Divertissement : séparation des couleurs	Fermée	4	1991	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FDEM	Prêt	-----	Mobilisation des TIC
6	Héliotech	Manufacture : chauffe eau à énergie solaire	Fermée	6	1991	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	-----	-----
7	Domotique Sécant	Manufacture : systèmes intégrés de domotique pour la	Active	5	1992	Sauvegarde	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt participatif	-----	Succès durable

		maisons et condos										
8	NOUCO : Cintec-Environnement inc et RESO	Services : Gestion et traitement des résidus	Fermée	-----	1994	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	RESO Inc	Capital de risque	Participation 5%	Reinvestissement au S.-O
9	Les récupérations de papier J.C. Inc.	Manufacture : recyclage	Fermée	-----	1995	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	-----	
10	Tristan et Iseult	Incubateur industriel	Délocalisée	6	1995	Expansion	Réduction des coûts	RESO	Soutien relationnelle	Loyer modique	Légitimation	Délocalisation
11	Les technologies de Prométhé Inc. (Protec)	Mobilisation des TIC	Fermée	-----	1995	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Prêt	3 500\$	Courte existence
12	CGS Microtechnologies	Mobilisation des TIC	Fermée	11	1995	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FJP	Subvention	-----	Courte existence
13	Archipel du Bic	Manufacture	Fermée		1995	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	10 000\$	Courte existence
14	Quantex	Laboratoire d'analyse et d'essai	Délocalisée	35	1995	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FJP	Prêt	10 000\$	Délocalisation
15	Tannerie Aura	Artisanal	Fermée	5	1995	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	6 000\$	Courte existence
16	Imaflex	Services : Tissus plastiques	Active	60	1995	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Subvention	3 500\$	Démarrage réussi
17	Les Industries analogues Enr.	Services : Imagerie	Fermée	-----	1995	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FJP	Subvention	----	Courte existence
18	Multifact Inc.	Services : TIC	Active	-----	1995	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Prêt	----	Démarrage réussi
19	Raymond et Raymond	Services : photocopie laser	Active	3	1996	Démarrage	Accès aux marchés	RESO	Cahier annuel du RÉSO	Annonces publicitaires	Croissance des ventes	Démarrage réussi
20	Productions Pascal Blais	Services : marketing, imagerie	Active	4	1996	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	RESO Inc	Capital de risque	350 000	Mobilisation des TIC
21	PMCS Conseil	Services : TIC	Fermée	22	1997	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	-----	Existence temporaire

22	Scannabar	Service-conseil en gestion	Active	---	1998	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FJP	Subvention	5 000	
23	Éditextil	Manufacture : impression en courtes séries	Active	14	1998	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	SOLIDE	Prêt	-----	Mobilisation des TIC
24	Laterna Magica	Technologies d'indexation vidéo	Active	5	1998	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Prêt	10 000	Expansion réussie
25	Groupe Farley	Services : génie	Délocalisée	-----	1998	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	10 000	Expansion réussie
26	Video-Assist inc.	Cinéma	Active	-----	1998	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	SOLIDE	Prêt	Vision instantanée d'images	Expansion réussie
27	Surefire Communication inc	Services : TIC logiciels	Fermée	-----	1998	Démarrage	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Prêt	Vision instantanée d'images	Démarrage réussi
28	Tango photographie	Services : Commercial-Industrielle-Publicitaire	Active	----	1998	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	FLI	Prêt	----	Tango photographie
29	Mistic inc.	Fabricant et grossiste jeux vidéos	Active	10	1998	Expansion	Accès à l'innovation	RESO	FDEM	Prêt	logiciel multiplateforme, convivial, créant des jeux	
30	Cintrage multiforme	Manufacture : pliage des tuyaux, appareil sous pression	Fermée	40	1998	Expansion	Réduction des coûts	RESO	SOLIDE	Prêt	Augmentation de la capacité installée	
31	Accessoires Bertone	Distribution : broderies et garnitures	Active	-----	1998,	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	100 000\$	Nouveau produit
32	Communication Tendor	Communication	Délocalisée	5	1999	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FJP	Subvention	5 000	Démarrage réussi
33	Nextal technologies	Biotechnologie	Vendue à Qiagen	25	1999	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	RESO Inc	Capital de risque	50 000	Démarrage réussi, vendu
34	Maison Le Bourdais	Vente immobilière	Fermée	3	2000	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FJP	Subvention	5 000	Courte existence
35	Harmonie Construction	Construction	Fermée	2	2000	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FJP	Subvention	10 000	Courte existence

36	Kinocéros médias	Communi- cation	Active	4	2000	Démarrage	Accès à l'innova- tion	RESO	FJP + FLI	Subven- tion et prêt	35 000	Démarrage réussi
37	Impact design et stratégies	Marketing	Fermée	3	2000	Démarrage	Accès à l'innova- tion	RESO		Prêt	35 000	Courte existence
38	Ébénisterie Arcadia	Ébénisterie	Active	4	2000	Démarrage	Accès à l'innova- tion	RESO	FJP	Subven- tion	10 000	Démarrage réussi
39	Verre minuit	Boutique et Atelier	Active	8	2000	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	15 000	Démarrage réussi
40	Dazio	Ébénisterie	Active	6	2000	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	15 000	Démarrage réussi
41	Médicar inc. 2000	Transport adapté	Fermée	42	2000	Sauvegarde	Réduction des coûts	RESO	RESO Inc	Capita- tal de risque	-----	Maintien d'emplois
42	Strako H. Performance	Manufacture : vêtements de sport	Fermée	20	2000	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	15 000	Emplois créés : 20
43	Brasserie McAuslan	Manufacture : agro- alimentaire	Active	40	2000	Expansion	Réduction des coûts	RESO	-----	Appui auprès de la Ville	Légitimation	Nlle usine, St- Henri
44	Imprimerie Vaillancourt	Service : édition	Active	7	2000	Expansion	Accès aux marchés	RESO	Cahier annuel du RÉSO	Annonces publicitaires		Croissan- ce des ventes
45	La friperie MPC	Économie sociale	Fermée	-----	-----	Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FDÉES	Prêt	3 000	Courte existence
46	Tricot Agmont inc	Manufacture : fileterie	Fermée	9		Démarrage	Réduction des coûts	RESO	FLI	Prêt	-----	Création d'emplois
47	Accessoire Bertone	Distribution : broderies et garnitures	Existe	-----	2000	Expansion	Réduction des coûts	RESO	FDEM	Prêt	100 000\$	Fonds de rou- lement
48	Coopérative Eko	Commercial : Boutique	Vendue	6	2000- 2001	Démarrage et sauvegarde	Réduction des coûts	RESO	FDEES	Subven- tion		Croissance, déclin

Arrondissement de Verdun

No	Nom	Secteur	Personnel	Intervention	Situation	Phase de développement	Catégorie d'intervention	Intermédiaire	Programme	Type d'aide	Valeur de l'apport	Résultat observé
1	Tapiserie de France	Manufacture	Existe	Existe	1998	Expansion	Réduction des coûts	CLD	FLI	Prêt	15 000	Expansion réussie
2	Centre orthopédique de Verdun	Santé : orthopédie	Active	4	1998	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	6 000	Démarrage réussi
3	Le Gastronom international	Services : restauration	Active	--	1998	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	6 000	Démarrage réussi
4	Argentino PSP	Santé : orthopédie	Active	4	1998	Expansion	Réduction des coûts	CLD	FDEES	Prêt	10 000	Expansion réussie
5	Centre de formation le jardin du citoyen de Verdun	Réinsertion : horticulture	Active	15	1998	Expansion	Accès à l'innovation	CLD, ville	FDEES	Subvention légitimation	(25 000),	Expansion réussie
6	École de cirque de Verdun	Formation	Active	40	1998	Expansion	Accès à l'innovation	CLD	FDEES	Subvention	38 200	Expansion réussie
7	La P'tite Table	Services : restauration	Active	5	---	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	12 000	Démarrage réussi
8	Le Café Fréjus Saint-Raphael	Services : restauration	Active	4	---	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	-----	Démarrage réussi
9	Auma inc	Gestion immobilière, entretien vitres	Active	---	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FLI	Prêt	15 000	Démarrage réussi
10	CPE communautaire « Les trotinettes »	Éducation	Active	15	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FDEES	Subvention	10 000	Démarrage réussi
11	CPE « Les Petits lapins »	Éducation	Active	---	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FDEES	Subvention	10 000	Démarrage réussi
12	Woodstock entreprise	Commercial : vestimentaire	Active	---	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FLI	Prêt	15 000	Démarrage réussi
13	Médica internationale enr	Transport adapté	Active	---	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	6 000	Démarrage réussi
14	Le relais des Argoulets	Service : hôtelier	Active	3	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FLI	Prêt	10 000	Démarrage réussi

15	Jean-Fortin et associés inc.	Syndic de faillite	Active	6	2000	Expansion	Réduction des coûts	CLE	Guichet multiservices	Recrutement	-----	Démarrage réussi
16	Agence Salto	Culture (art)	Active	6	2000	Déménagement	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	6 000	Toujours en activité
17	Zeste du monde	Service : traiteurs	Active	--	2000	Démarrage	Réduction des coûts	CLD	FJP	Subvention	6 000	Démarrage réussi

Arrondissement de Lasalle

No	Nom	Secteur	Situation	Personnel	Intervention	Phase de développement	Catégorie d'intervention	Intermédiaire	Programme	Type d'aide	Valeur de l'apport	Résultat observé
1	Cimay	Services : Soudure pour pièces métalliques	Active	---	1998-2006	Expansion	Accès à l'innovation	CDEC	Guichet multi-média	Recrutement	Employés compétents	Sélection
2	Cosme Inc.	Manufacture : cosmétique	Active	49	1998	Expansion	Accès à l'innovation	CDEC	Guichet multi-média	Recrutement	Employés compétents	Rendement élevé
3	Corporation tribospec	Assembleur et distributeur d'arbre de transmission	Active	99	1999	Expansion	Accès à l'innovation	CDEC	Guichet multi-média	Recrutement	Employés compétents	Rendement élevé
4	Ateliers M. Driveshaft Inc.	Services aux entreprises	Active	49	1998	Expansion	Accès à l'innovation	CDEC	Guichet multi-média	Recrutement	Employés compétents	Rendement élevé
5	Compagnie idéal sécurité Inc.	Manufacture des serrures	Active	99	1998	Expansion	Accès à l'innovation	CDEC	Guichet multi-média	Formation	Employés compétents	Rendement élevé
6	Charme cosmétique inc.	Commercial : produits cosmétiques	Active	---	1998	Démarrage	Réduction des coûts	CDEL	FJP	Subvention	6 000\$	
7	Globelle laboratoire cosmétique inc.	Manufacture : produits cosmétiques	Active	13	2000	Démarrage	Accès à l'innovation	CDEL	FLI	Prêt	12 000; 6 000\$	
8	DitribuSoft Inc.	Commercial : distribution des logiciels importés	Active	10	1999	Sauvetage	Réduction des coûts	CDEL	FJP, FLI	Prêt, subvention	12 000\$;	

Arrondissement de Lachine

No	Nom	Secteur	Personnel	Situation	Intervention	Phase de développement	Catégorie d'intervention	Intermédiaire	Programme	Type d'aide	Valeur apportée	Résultat observé	
1	Coopérative sentier des arts	Culture et art	Fermée		2000	Expansion	Accès aux marchés	CDEC	Gui-chet multi-services : Tremplins Formation-Productivité	Pub-licité	Croissance continue		
2	GNW Nirmam	Fabrication métallique, tôlerie de précision	Délocalisation		1998-2000		Accès à l'innovation			Club de qualité	Norme ISO		
3	Enseigne.com	Fabrique d'enseignes lumineuses	Active							Recrutement	Sélection		
4	Anachemia	Chimie : produits de laboratoire et peintures	Active	150						Formation	Savoir-faire	Employés recyclés	
5	Cin-Tube	Manufactures des tubes, pliages	Active	100						Formation	Recrute-ment	Employés recyclés	
6	Groupe Indus Pack inc.	Manufacture : cartons ondulés	Active	120						Formation	Savoir-faire		
7	LL.A. Darling Limited	Fabrique d'étagères en métal pour magasins	Active	100						Formation	Savoir-faire		
8	L.H. Manufacturing inc.	Manufacturier	Active	---			Partenariat			Savoir-faire	Alliances stratégiques		
9	System Joiner inc.	Manufactures : des produits métalliques	Active	45		Expansion	Accès à l'innovation	CDEC-Lasalle-Lachine	Guichet multi-services ;	Recrutement,	Savoir-faire	Employés compétents	
10	Duraplast inc.	Manufacture : de mousse de polystyrène à haute densité	Active	45					Tremplins Formation-productivité	Partenariat	Savoir-faire	Alliances stratégiques	

11	Endritz	Manufacture : moulage de précision	Active	----			Réduction des coûts			Formation	Savoir-faire	Employés recyclés	
12	Fabrique ultra (ex-Vita Canada)	Manufacture : produits en mousse	Active	----						Formation	Savoir-faire		
13	Fonderie générale du Canada	Manufacture : métallurgie	Active	50	1998-1999					Formation	Savoir-faire		
14	Anixia	Boutique	Active	4	2000	Démarrage			CLD	FLI	Prêt	12 000\$	Démarrage réussi
15	Trois crayons & Co	Services : édition cartes de vœux	Fermée	---	2000	Démarrage			CLD	FJP	Subvention	15 000\$	Démarrage réussi
16	Fromagerie et épicerie Inc.	Agro-alimentaire	Fermée	15	2000	Démarrage			CLD	FLI	Prêt	12 000\$	Démarrage réussi
17	Production multisiens	Entreprise d'économie sociale	Active	2	2000	Expansion			CLD	FDEÉS	Prêt	20 000\$	Expansion réussie
18	CEP Petit Pierrot	Centre de la petite enfance	Active	---		Démarrage			CLD	FDEÉS	Subvention	6 000\$	Démarrage réussi
19	Récup Globe	Récupération des produits environnementaux	Délocalisée	5	2000	Démarrage			CLD	FJP	Prêt	10 000\$	Démarrage réussi

ANNEXE B

LISTE DE PERSONNES-RESSOURCES INTERVIEWÉES

Entrevues avec les responsables d'organismes d'intermédiation

Identification	Fonction de la personne interviewée	Entrevue	
		Date	Lieu
A	Responsable des services aux entreprises du RESO	28-10-05	Sud-Ouest
B	Conseillère de la communication du RESO	15-02-05	Sud-Ouest
C	Responsable de la communication du CLD	15-03-05	Verdun
D	Directrice de la CDEC-Lasalle-Lachine	24-05-06	Lasalle
E	Directeur de la CDEL, Lasalle	17-02-05	Lasalle
F	Conseiller du SAJE de Montréal-Métro	16-02-05	Sud-Ouest
F-a	Responsable des services aux entreprises de la CDEC-Lasalle-Lachine	25-05-06	Lachine
F-b	Directrice du CLD de Lachine	25-05-06	Lachine
F-c	Ancien responsable des services aux entreprises à Lachine	06-11-06	Lachine
F-d	Ex-directeur du CLD de l'Ouest	31-10-06	Pointe-Claire
F-e	Responsable des services socioéconomique de Lasalle	02-10-06	Lasalle
F-f	Représentant étudiants du campus universitaire du HEC au CA du HEC-POLY-UEM	30-10-06	Côte-des-Neiges
F-g	Conseiller-volet entrepreneurial à la Fondation du maire de Montréal	18-10-06	Montréal
F-h	Conseillère en entrepreneuriat au RESO	06-11-06	Sud-Ouest
F-i	Directeur général du SAJE de Montréal Métro	07-11-06	Montréal
F-j	Conseiller chargé du fonds de la gestion du fonds du RESO investissement Inc.	19-09-06	Montréal
F-k	Ancienne directrice de communication	13-10-06	Montréal

	d'Innovatech du Grand Montréal		
F-l	Conseillère en gestion et orientation du SAJE de Montréal Métro	07-11-06	Montréal

Entrevues avec les responsables des PME

Identification	Fonction de la personne interviewée	Entrevue	
		Date	Lieu
G	Vice-Président de <i>DistribuSoft Inc.</i>	04-10-05	Lasalle
H	Président Directeur général de <i>DistribuSoft Inc.</i>	06-10-05	Lasalle
I	Responsable du marketing de <i>DistribuSoft Inc.</i>	05-10-05	Lasalle
J	Administrateur de <i>Jean-Fortin et Associés</i>	14-09-05	Verdun
K	Directeur de <i>Globelle laboratoire cosmétique</i>	10-10-06	Lasalle
L	Directeur du <i>Centre de formation jardin du citoyen de Verdun (CFJCV)</i>	25-10-05	Verdun
M	Le coordonnateur des activités administratives du <i>CFJCV</i>	05-10-05	Verdun
N	Président de <i>Nextal Technologie inc</i>	16-11-05	Sud-Ouest
O	Responsable de marketing de <i>Nextal Technologie inc.</i>	17-11-05	Sud-Ouest
Q	Membre de la direction chargé de la gestion à <i>Systèmes Joiner</i>	08-12-05	Lachine
Q-b	Membre de direction de <i>Joiner Systems Inc.</i> (2 ^e entrevue)	21-11-06	Lachine
U	Attachée de direction et secrétaire-archiviste du Conseil d'administration de l'hôpital Douglas	28-11-06	Verdun
V	Directeur du Forum économique de Verdun		Verdun
W	Ex-Président-Directeur général de <i>Nextal Technologie Inc.</i> (2 ^e entrevue)	11-10-06	Sud-Ouest

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

AVEC LES RESPONSABLES D'ORGANISMES D'INTERMÉDIATION

Sélection des PME à soutenir

- Procédure de réception des projets de PME provenant des entrepreneurs.
- Procédure de sélection des projets auxquels vous accordez un soutien.
- Raisons qui permettent de cibler un programme particulier pour appuyer un projet d'entreprise.
- Rapport entre l'offre d'aide aux PME et la demande des entreprises auprès de l'organisme.
- Processus de suivi des projets soutenus : étapes, activités et façons de faire.
- Conditions posées aux PME relativement à l'embauche des résidents du territoire d'intervention, la priorité aux échanges avec des PME locales, la création de liens entre entrepreneur et personnel.
- Ressources disponibles aux projets, selon les secteurs, les phases, sinon la nature des projets
- Stratégie adoptée pour imprimer une orientation prioritaire à l'économie du territoire
- Reconnaissance des besoins en formation entrepreneuriale sur le territoire.
- Lien entre les services en guichet unique et la spécialisation de plus en plus poussée des PME.
- Les projets non sélectionnés : relations avec un entrepreneur, une fois qu'on refuse de soutenir son projet.

Les bailleurs de fonds

- Impact des ressources provenant des milieux institutionnels, relativement dominantes, sur les conditions d'accès au financement
- Relations de l'organisme d'intermédiation avec les bailleurs des programmes.
- Dépendance de l'organisme en matière des ressources destinées à ses interventions.

Actions relatives à la réduction des coûts des transactions

- Mesures qui encouragent un regroupement spatial d'entreprises de même secteur.
- Mesures de fidélisation de la clientèle entrepreneuriale.

Création de l'ancrage territorial

- Mesures qui permettent à l'organisation d'encourager le développement d'un sentiment d'appartenance parmi les entreprises du territoire.
- Arrangements spéciaux, sous forme de modalités de paiement, d'échange des techniciens ou de technologies, parmi les entreprises soutenues par l'organisme.

Évaluation des résultats des interventions

- Méthode utilisée pour constater les résultats des interventions dans les PME.
- Consensus entre les entrepreneurs et les intermédiaires sur les résultats évaluatifs.

Spécificité du territoire et mobilisation des programmes

- Spécificité économique ou culturelle du territoire d'intervention dans la zone du canal de Lachine
- Forces et les faiblesses de ce territoire qui exercent une incidence sur le résultat des actions entreprises au profit des PME
- Lien entre cette spécificité et les priorités retenues dans le Plan d'action local sur l'économie et les emplois (PALÉE).
- Programmes mobilisés par l'organisme qui sont plus appropriés à la spécificité économique du territoire et aux mesures retenues dans le PALÉE .
- Actions de marketing territorial menées en faveur des PME locales
- Mesures en guise d'émulation par rapport aux progrès réalisés dans les territoires voisins

Accès aux marchés

- Est-ce que les activités de réseautage mettent en réseau des groupes particuliers, comme les donneurs d'ordre et les sous-traitants, les PME d'un même secteur, ou établies sur un même site ?
- L'organisme a-t-il déjà réalisé ou envisagé la réalisation d'un portail internet, d'une campagne de promotion ou d'une exposition ?
- En quoi consistent concrètement les interventions de l'organisme en faveur de l'accès des PME aux marchés extérieurs?
- Les enveloppes d'aide des programmes FLI, FJP et FÉS mobilisées par l'organisme consistent-elles en des montants forfaitaires ou des sommes calculées ?
- certains indicateurs socioéconomiques relatifs à l'arrondissement ?

Innovation

- Modalités d'accompagnement de l'organisme ayant permis aux PME de réaliser des projets relatifs à la transformation des manières de produire, des produits ou services et des façons de distribuer.
- Est-ce que les employés d'entreprises bénéficiaires des diverses actions de formations menées par l'organisme, enregistrent des retombées sous forme d'avancement socioprofessionnelle ?

AVEC LES RESPONSABLES DES PME

Présentation

- Présentation (de l'interlocuteur)
- Secteur d'activité de l'entreprise
- Principaux produits de l'entreprise
- Spécificités de chaque produit
- Sous-traitants et compétiteurs
- Principaux clients

Relation en période de pré-démarrage de l'entreprise

- Naissance de l'idée d'aller en affaires
- De l'idée au projet, ce qui a été fait pratiquement
- Si un appui était nécessaire, dire comment il a été défini
- Relation entretenue dans cette phase, en donner son appréciation
- Dire si l'appui visait à créer une nouvelle entreprise
- Besoins concrets de démarrage du projet
- Appréciation des services obtenus en cette phase

Relations en période de réalisation de projet

- Relations entretenues avec les organismes de soutien, entre le dépôt du projet et l'obtention de l'aide
- Description des aides précises obtenues
- Durée intervenue entre le premier contact et la mise au point du projet
- Intérêt manifesté envers le projet et l'implication des agents de l'organisme contacté
- Affectation de l'aide obtenue
- Lien entre l'aide reçue et les besoins spécifiques du projet
- Si vous avez reçu une aide financière, décrire les situations observées dans l'entreprise qui apparaissent comme leur conséquence directe ou indirecte
- Résultats observés au sein de l'entreprise à la suite des prestations de services (information, démarchage, recrutement, etc.) par un organisme d'aide aux entreprises
- Rôle joué par un organisme d'aide aux entreprises dans l'accès au logement, et décrire le résultat qu'on a enregistré
- Participation aux rencontres comme les dîner-conférences organisées par le CLD local
- Appréciation de ces rencontres
- Formation du personnel de l'entreprise.
- Évolution des prestations et de la situation du personnel de l'entreprise, après leur formation
- Appréciation que vous faites de l'aide sous forme de la formation

Relations en période post-démarrage

- Résultats précis visés au cours de ses derniers contacts avec les organismes d'aide
- Lorsque l'entreprise éprouve un besoin précis, sait-on à quel organisme particulier il faut s'adresser ?

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELMALKI, L, D. DUFOURT, T. KIRAT et D. RQUIER-DESJARDINS. 1996. Technologie-institutions et territoires : Le territoire comme création collective et ressource institutionnelle, in *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, pp.158-176.
- ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, www.pum.umontreal.ca/apqc/syndicat.htm , consulté le 26 juin 2006.
- ADE., 2003. *Évaluation des services de soutien aux entreprises : Rapport final*, Louvain-la-Neuve, 12p.
- ALBERT, P., M. BERNASCONI et L. GAYNOR. 2003. *Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international*, Paris, L'Harmattan, 132p.
- ANAS-FNARS. 2001. *Les défis de l'innovation sociale*, Paris, ESF, 132p.
- ANGELIER, J.-P.1991 *Économie industrielle : éléments et méthode*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 136p.
- ANONYME, 1996. Pour consolider la relance du Sud-Ouest : le RESO veut intensifier ses interventions, *La Voix Populaire*, septembre, p.7.
- AROCENA, J. 1986. *Le développement par l'initiative locale : le cas français*, Paris: L'Harmattan, p.179.
- AUGER, M., 1987. Québec ne peut plus financer le développement économique communautaire de Montréal, *Le Devoir* (Montréal), Quotidien, 7 février, A1.
- AVON, E. 1984. Au PEP on a un besoin urgent d'idées pour la création d'emplois dans Pointe-Saint-Charles, *La Voix populaire* (Sud-Ouest de Montréal), 6 novembre, pp.6-7.
- BEAULIEU, C. 1988. Le PEP célèbre 275 emplois et demande un coup de pouce, *Le Devoir* (Montréal), 16 septembre, p.7.
- BÉLANGER, C. 1987. *L'entreprise québécoise : développement historique et dynamique contemporaine*, LaSalle, Hurtubise HMH, 187p.
- BÉLLEAU, J. 2004. *Les femmes et le développement économique communautaire au Canada : rapport de recherche*, Montréal, Recherche effectuée pour la FCF et le CCDECF, 145p.
- BENKO, G. 1999. Marketing et territoire, in *Entre la métropolisation et le village global*, sous la dir. de J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp.9-26.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ (sous la dir. de), 1992. *Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, 424p.
- BHERER, H. et L. DESAULNIERS. 1998. *Les groupes intermédiaires et l'organisation des services aux entreprises*, Développement économique Canada, 52p.
- BILLETTE, A., et M. CARRIER (1994) Régulations sociales et PME industrielle: le cas de la région de Saint-Georges de Beauce, in Bélanger, P. Grant, M. et B. Lévesque (sous la direction de) *La modernisation sociale des entreprises*, Politique et économie, Tendances actuelles, Les Presses de l'université de Montréal, 316 p.

- BONHOMME, J. P. 1986. Des incubateurs d'entreprise à Pointe Saint-Charles ?, La Presse (Montréal), quotidien, 16 février, «s. p.».
- BOUINOT, J. 2002. *La ville compétitive : les clés de la nouvelle gestion urbaine*, Paris, Economica, 184p.
- BOUINOT, J., 1996. *La Gestion stratégique des villes : entre compétition et coopération*, Paris, Armand Colin, 207p.
- BOYER, R. 1986. *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 142p.
- BOYER, R., P.-F. SOUYRI, 2001. *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, Paris, Ed. la Découverte, 179p.
- BRIDAULT, A. 1994. Les déterminants sociaux de la création d'entreprises, in *Développement économique : Clé de l'autonomie locale*, Sous la dir. de M.U. Proulx, Fondation de l'entrepreneurship, site web : <http://www.orion.coop/site2D3html>, 10p.
- BROSSARD, H. 1997. *Marketing d'une région et implantation des investisseurs internationaux*, Neuchâtel, Economica, 196p.
- BROUSSEAU, E. 1989. L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction : Une revue, *Revue française d'économie*, vol.4, no 4, pp.123-166.
- BRYANT, C. R. 1992. *Le développement économique durable : Les partenariats et la préparation des propositions de projet réussis*, Coll. «La série Bonnes idées», «s. p.».
- CADIEUX, R. 2001. *Projet Quartier Centre ville de Verdun : Je m'implique dans mon quartier et ça change*, Journées annuelles de Santé publique, Conférence annuelle de l'Association pour la Santé publique du Québec (ASPQ), 28p.
- CAMAGNI, R. 2001, *Policies for Spatial Development*, Chap. in OCDE, Paris, 444p.
- CANADA. 1981. *Recensement 1981*, Statistique Canada.
- CANADA. 1986. *Recensement 1981*, Statistique Canada.
- CANADA. 1991. *Recensement 1981*, Statistique Canada.
- CANADA. 1996. *Recensement 1981*, Statistique Canada.
- CANADA. 2001. *Recensement 1981*, Statistique Canada.
- CASTEL, P. et FRIEDBERG, E. 2004. *Institutionnal Change as an Interactive Process : The Modernization of French Cancer Centers*, Paris, Centre de Sociologie des Organisations, texte inédit, www.cso.edu.
- CASTELLS, M. (de). 1977. *La question urbaine*, Paris, François Maspero, 529p.
- CDEC-LASALLE-LACHINE. 2005. http://www.cdec-lasallelachine.ca/historique_f.htm, consulté le 3 mai 2005.
- CENTRAIDE. 2003. *Portrait de territoire : L'arrondissement Sud-Ouest*, Service d'allocation et d'analyse sociale, 18p.
- CENTRAIDE. 2003. *Portrait de territoire : L'arrondissement Verdun*, Montréal, 24p.
- CHARNEY, A.H. 1983. Intraurban Manufacturing : Location Decisions and Local Tax Differentials, *Journal of Urban Economics*, Vol. 22, pp.184-205.
- CHARTIER, P. 1988. Plus de 125 personnes participent au mini-colloque sur l'employabilité au Sud-Ouest, *La Voix Populaire* (Sud-Ouest de Montréal), 3 octobre, pp.6-8.
- CHARTIER, P. 1988a. Le CREESOM : C'est parti, *La Voix populaire* (Sud-Ouest de Montréal), 9 mai, p.9.
- CITÉ MULTIMÉDIA. 2005. La Cité Multimédia, site web, <http://www.citemultimedia.com/francais/home/home.asp>, consulté le 12 avril 2005.

- CLD DE MONTRÉAL. 2000. *Rapport annuel*, Ville de Montréal, 24p.
- CLD DE VERDUN. 2000. PLACÉE : *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi 2000-2003*, Arrondissement de Verdun, 99p.
- CLD DE VERDUN. 2003. *Verdun 2003 : Portrait et réalités*, Arrondissement de Verdun, 78p.
- COASE, R. H. 1991. The Institutionnal Structure of Production, *American Economic Review*, vol. 8, avril, pp.71-719.
- COLLIN, J.-P. GODBOUT, J. CENTRE DE RECHERCHE URBAINES ET RÉGIONALES-URBANISATION. 1977. *Les organismes populaires en milieu urbain : Contre-pouvoir ou nouvelle pratique professionnelle*, Montréal, INRS-Urbanisation, 311 p.
- COMIER, G. 1989a. Espoir pour le Sud-Ouest, *La Presse* (Montréal), 30 novembre, pp.8-10.
- COMIER, G., 1989b. Quel espoir pour le Sud-Ouest ? La meilleure façon de combattre le chômage et la pauvreté c'est de mobiliser la population, *Le Devoir* (Montréal), 5 décembre, p.7.
- COTE, S., J.-L. KLEIN et M.U. PROULX. 1995. *Et les régions qui perdent : Actes du colloque de la Section Développement régional tenu du 17 et 18 mai 1994*, l'ACFAS, Montréal, Université du Québec à Montréal, 382p.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1981. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 436p.
- CULLIERE, O. 2003. *L'aide à la légitimation des entreprises nouvelles*, Montpellier cedex, ISEM-ERFI, 24p.
- DARMON, R. Y., M. LAROCHE et J. V. PETROF. 1989. *Marketing in Canada : A Management Perspective*, Montréal, McGraw-Hill Ryerson limited, 932p.
- DEEHOUSE, D. L. 1996. Does Isomorphism legitimates?, *Academy of Management Journal*, vol.39, no4, pp.1024-1039.
- DEMAZIÈRE, C. 1996. *Du local au global : Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*, Paris/Montréal, L'Harmattan, 386p.
- DESBIENS, J. 1996. *La Taille idéale pour offrir les services municipaux au Québec*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens, 309p.
- DESLOGES, Y. et A GELLY, 2002. *Le Canal de Lachine Du tumulte des flots à l'essor industriel et urbain*, Montréal, Éd. du Septentrion, 214 p.
- DIONNE, H., C. GAGNON, et J.-L. KLEIN. 1986. *Du local à l'État : Les territorialités du développement : Actes du colloque intitulé Espace de développement- quelles territorialités pour la société de l'après-crise?*, Université du Québec à Chicoutimi, 141p.
- DIONNE, H., KLEIN, J.-L. et J. LARRIVÉE 1986. *Vers de nouveaux territoires intermédiaires. Actes et instruments de la recherche en développement régional*, GRIDEQ, UQAR, GRIR, UQAC, Québec, 230 p.
- DUTRISAC, R. 1988. L'économie locale au centre d'un colloque international, *Le Devoir* (Montréal), 7 décembre, p15.
- ÉCOLE DES TECHNOLOGIES SUPÉRIEURES (ÉTS). 2005. Site web, <http://www.etsmtl.ca/zone2/enbref/mot.html>, Consulté le 12 avril 2005.
- ERICKSON, R. A. et WASYLENKO, M. 1980. Firm Relocation and Site Selection in Uburban Municipalities, *Journal of Urban Economics*, août, p.69-85.

- ESCAFFRE, C. 2002. «Le canal de Lachine : Un développement économique local communautaire», Mémoire de maîtrise en géographie, Toulouse, Université Toulouse Le Mirail, 131p.
- FAVREAU, L. et W. NINACS. 1992. Le développement économique local et communautaire au Québec (DELIC), in *Coopération et développement*, vol.23, no 2, pp.115-123.
- FAVREAU, M. 1987. Le Fonds de développement Emploi Montréal servira dans trois quartiers centraux : Le but de cet organisme est d'aider au démarrage de petites et moyennes entreprises, *La Presse* (Montréal), 8 octobre, p.A5.
- FAVREAU, M., 1989. La relance économique du Sud-Ouest de Montréal : Une facture de 200 millions de dollars, *La Presse* (Montréal), 21 novembre, p.A1.
- FLORIDA, R. 2000. La destruction créatrice à l'échelle régionale : L'organisation de la production : *La mondialisation et les transformations économiques du Midwest*, in *La richesse des régions : La nouvelle géographie socio-économique*, sous la dir. de G. Benko. et A. Lipietz, Paris, Presses universitaires de France, pp.359-389.
- FOMAPLUS. 2006. *Liste partielle des membres de FormaPlus*, <http://www.formaplus.ca/nosmembres.php>, (consulté en novembre 2006).
- FONTAN, J.-M. 1991. «Les corporations de développement économique communautaire montréalais : Du développement économique communautaire au développement local de l'économie», Thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 585p.
- FONTAN, J.-M. 1992. Le développement économique communautaire, *Possibles*, vol 16, no1, p. 53-64.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE. 2003. Reconversion productive et économie plurielle, in *Reconversion économique et développement territorial. Rôle de la société civile*, sous la dir. De Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, pp.11-33.X.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et D.-G. TREMBLAY. 2005. *Innovation socioterritoriale et reconversion économique : Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, 169 p..
- FONTAN, J.-M., J.-L.KLEIN et D.-G. TREMBLAY. 2004. Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation, in *Géographie-économie-société*, vol. 6, no2, avril-juin, pp.115-128.
- FOX, W. 1981. Fiscal Differentials and Industrial Location, *Urban Studies*, Vol.18, p105-111.
- FRÉCHETTE, P. 1992. Croissance et changements structurels de l'économie, in *Le Québec en jeu : Comprendre les grands défis*, sous la dir. de G. Daigle et la coll. de G. Rocher, Montréal, Presses universitaires de Montréal, pp.24-51.
- GAGNON, C. 1992. Le local partenaire de la restructuration globale : stratégie territoriale et grande entreprise, in *Les partenaires du développement face au défi local*, sous la dir. de C. Gagnon et J. L. Klein, Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, pp.151-173.
- GAGNON, M. 1984. Pauline Marois a tenu parole : Pointe-Saint-Charles reçoit une subvention de \$70 000, *La presse* (Montréal), no 22, juin, p.B7.
- GAREAU, J.-M. 1986. Le Programme économique de Pointe-Saint-Charles commence à faire ses preuves, *La Crié* (Sud-Ouest de Montréal), 25 juin, p.9.
- GAREAU, J.-M. 1990. *Le Programme économique de Pointe-Saint-Charles de 1983-1989 : La percée du développement économique communautaire dans le Sud-Ouest de*

- Montréal, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 33p.
- GAUDIN, J.-P. 1994. *Les nouvelles politiques urbaines*, Paris, Presses universitaires de France, Que-Sais-je, no 2839, 128p.
- GILLE, L. 1991. De l'intermédiation à la métadiation, in *Entreprises et territoires en réseaux*, sous la dir. de Rowe, F. et Veltz, P., Paris, pp.205-216.
- GILLY, J.P. et B. PECQUEUR. 1995. Les dimensions locales de la régulation, in *Théorie de la Régulation : L'état des savoirs*, sous la dir. de Boyer, R. et Y. Saillard, Paris, La Découverte, pp.304-312.
- GIRARD, J.-L. et L. KITCHOU. 2002. *Une approche institutionnelle des mutations industrielles*, Colloque sur institutionnalismes et évolutionismes, Lyon : Confrontations autour des perspectives empiriques, CRISEA, pp.85-105.
- GODBOUT, D., J.-P. COLLIN et G. FORTIN. 1979. *La décentralisation en pratique : Quelques expériences montréalaises : 1970-1977*, Montréal, INRS-Urbanisation , 363p.
- GODBOUT, J. et J.-P. COLLIN. 1975. *Les organismes populaires en milieu urbain : Contre-pouvoir ou nouvelle pratique professionnelle*, Rapport de recherche, Montréal, INRS-Urbanisation, 239 p.
- GOMEZ, P. et P. BICHON. 1994. *Comprendre les réseaux d'entreprise*, Paris, Eyrolles, p.214.
- GOYETTE, R. 1994. L'industrie bioalimentaire s'active dans le Sud-Ouest, *La Voix Populaire (Sud-Ouest de Montréal)*, p.8.
- GROSSETI, M. 2003. *Développement urbain technoscientifique, quelques leçons des études empiriques*, Sainte-Foy, pp.161-182.
- HAMEL, P. 1989. *Développement local et action communautaire à l'heure du néocorporatisme*, Chap. Dans *l'autre économie : une économie alternative?* Sous la dir. de B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard, Presse de l'Université du Québec, Montréal, « s. p. ».
- HAMEL, P. 1991. *Action collective de développement : les mouvements urbains Montréalais*, Montréal, Coll. Tendances actuelles, 239p.
- HAMEL, P. 1997. *Association des locataires des Habitations Jeanne-Mance: 1974-1999*, Montréal, Association des locataires des H.J.M , 74p.
- HANSMANN, H. 1987. Economic Theory of Nonprofit Organization, in *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, sous la dir. de W. Powell, New Haven, Yale University Press.
- HARRISON, P. 1994. *Global Economic Trends, Spatial Restructuring and Planning Responses : A Report for the Town and Regional Planning Commission*, Interim Report, Londres, no 4, 120p.
- HOLLINGSWORTH, R. J. et R. BOYER (Sous la direction de) (1997). *Contemporary Capitalism*, Cambridge, Cambridge Un. Press.
- HULIEN, P. 1997. *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Les éditions de l'IQRC, Coll. Diagnostic, No 25, Presse de l'université Laval, 142p.
- INNOVATECH DU GRAND MONTRÉAL. 2001. *Communiqué Innovatech*, 21 Septembre, <http://www.innovatech.qc.ca/innovatech/en/communiqué-46.html> , consulté le 22 novembre 2006.
- INRS. 1989. *La transformation de l'économie montréalaise 1971-1986 : Cadre pour une problématique de transport*, 152p.

- JACQUIER, C. 1991. *Voyage dans dix quartiers européens en crise*, Paris, L'Harmattan, 127p.
- JARILLO, J. C. 1988. On Networks, *Strategic Management Journal*, vol.9, no 1, pp.31-41.
- JENSEN, M. et MECKLING, W. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behavior : Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, mars, pp.305-360.
- JOURNAAL DE MONTRÉAL. 2000. Les Bourses Pierre-Péladeau vont à Nextal, LTRIM et MAKÀ, avril.
- JOUE, B. 2003. *La gouvernance urbaine en questions*, Paris, Elsevier, 128p.
- JOYAL, A. 1996. PME et développement territorial : Horizon local, <http://www.globenet.org/horizon-local/perso/joyal-chicha.html>, Consulté le 31 mars 2005.
- JOYAL, A. 1999. *Économie sociale : Bilan québécois*, Montréal, Île de la tortue, 63p.
- JOYAL, A. 2002. *Le développement local : Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC, 156p.
- JOYAL, A. et MARTINELLI, D. 2003. *À l'exemple du Canada le Brésil découvre le développement local*, Paris, CERUR, 12p.
- JULIEN P.-A., R. LACHANCE et M. MORIN. 2004. Signaux forts et signaux faibles : Une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques, in *Géographie économie et société*, sous la dir. de Fontan, J.-M et J.-L. Klein, pp.179-199.
- KLEIN, J.-L. et C. GAGNON 1989. *Le social apprivoisé : Le mouvement associatif, l'État et le développement local*, Hull, Asticou, 146p.
- KLEIN, J.-L., C. TARDIF, J. CARRIÈRE, et B. LÉVESQUE. 2003. Le milieu d'appartenance au Québec : Une perspective méthodologique, in *Le territoire pensé : Géographie des représentations territoriales*, sous la dir. de Frédéric Lasserre et Aline Lechaume, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.233-264.
- KRESL, P. K. 2003. Revitalisation des quartiers centraux aux Etats-Unis : Vers des attitudes proactives, in *Reconversion économique et développement territorial. Rôle de la société civile*, sous la dir. de Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, pp.51-76.
- LABONTE, P. 1989. *Les corporations de développement économique communautaire : Rapport d'évaluation de l'expérience pilote*, OPDQ, août.
- LACHMANN, J. 1993. *Le financement de l'innovation*, Paris, Economica, 258p.
- LACHMANN, J. 1996. *Financer l'innovation des PME*, Paris, Economica, 112p.
- LAMBOOY, J.G. et F. MOULAERT. 1996. The Economic Organization of Cities : An Institutional Perspective, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 20, no 2. pp. 138-217.
- LAMONDE, P. et M. POLÈSE. 1981. *Le déplacement des activités économiques dans la région métropolitaine de Montréal de 1971 à 1981*, Montréal, INRS-Urbanisation, Études et Documents 45, novembre.
- LAVILLE, J.-L. 1989. *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 2t. en 1 vol.
- LE BAS, C. 1995. *Économie de l'innovation*, Paris, Presses universitaires de France, 112p.
- LECOQ, B. 1989. *Réseaux et système productif régional : contenu, portée et fondements théoriques du concept de réseau*, Neuchâtel, Université de Neuchâtel, Dossier n° 23.

- LEDRU, J. 2002. «La revitalisation du canal de Lachine à Montréal», Mémoire de maîtrise en Géographie, Toulouse, Université de Toulouse, 182p.
- LÉGER, M.-F. 1989. Sous-Ouest : Les groupes locaux réagissent au rapport CREESON, *La Presse* (Montréal), 29 novembre, p.A17.
- LEMELIN et MORIN. 1991. L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées : Le cas de Montréal, *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, no 95, septembre, pp. 285-306.
- LEMELIN, A. et R. MORIN. 1989. *Le développement économique local et communautaire : Éléments d'analyse et pistes de réflexion pour une stratégie municipale*, Montréal, INRS-Urbanisation, 25p.
- LEVEILLÉE, A. 1986. L'action économique de la Ville de Montréal. Chap. in *L'action économique des grandes villes en France et à l'étranger*, sous la dir. de Bouinot, J. Paris, Economica, pp.7-31.
- LIPIETZ, A. 1977. *Le capital et son espace*, Paris, Éditions Maspero, 120p.
- MACLEOD, G. 1986. *New Age Business : Community Corporations that Works*, Ottawa, Canadian Council on Social Development, 82p.
- MALO, M.-C. et A. CAMUS. 2002. L'impact du mandat CLD sur les CDEC, *Organisations et territoires*, Vol.11, no 2, Printemps-été, pp.19-25
- MANZAGOL, C. 2003. *La mondialisation : Données, mécanismes et enjeux*, Paris, Armand Collin, 191p.
- MARIS, B. 1996. Institutions et régulations locales : Des concepts pertinents ? in *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, sous la dir. de B. Pecqueur, Paris, L'Harmattan, pp.195-207.
- MARTIN, R. et P. SUNLEY. 2000. *Des lieux aimants dans un espace mouvant : Une typologie des districts industriels*, in *La richesse des régions*, sous la dir. de G. Benko et A. Lipietz, Paris, Presses Universitaires de France, pp.33-84.
- MAYER-RENAUD, M. 1986. *La distribution de la pauvreté et de la richesse dans les régions urbaines du Québec : Portrait de la région de Montréal*, Montréal, Centre de services sociaux du Montréal métropolitain, 109p.
- Mc DONALD, J.F. 1983. An Economic Analysis of Local Inducements for Business, *Journal of Urban Economics*. Vol. 13, pp.322-336.
- Mc HONE, W. 1984. State Industrial Development Incentives and Employment Growth, in *Multistate SMSAs, Growth and Change*, vol. 15, octobre, pp.8-1
- MC KEAGUE, P. 1987. Despair Peaks Up Where he Leaves off in Inner City, *Star*, 7 décembre, «s.p.».
- MENARD, C. 2003. L'approche néo-institutionnelle. *Cahiers d'économie politique*, vol.44, L'Harmattan, version sur web, http://atom.univ-paris1.fr/documents/M_nard_2003f_Approche_Neo_institutionnelle.pdf, 16p.
- MENDÈS-FRANCE, P. 1992. Cité par TREMBLAY, D.-G. et J.-M. FONTAN. 1997. *Le développement économique local : La théorie-les pratiques-les expériences*, Sainte-Foy, Université du Québec, p579.
- MONTRÉAL. 2001. *Profil socioéconomique*, Ville de Montréal, 18p.
- MONTRÉAL. 2005. *Profil socioéconomique*, de Montréal, 24p.
- MONTRÉAL. 2005a. *Portrait de territoire : L'arrondissement du Sud-Ouest*, 23p.
- MORIN, R. 1997. Les corporations de développement économique communautaire et de relance des zones industrielles en déclin, in *Les défis et les options de la relance*

- économique de Montréal*, sous la dir. de L.-N. Tellier, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.39-56.
- MORIN, R., A. LATENDRESSE, M. PARAZELLI. 1994. *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain*, Études-matériaux et documents, Montréal, Département des Études Urbaines, UQAM, 241p.
- MOUSSEAU, N. 1986. Les organismes communautaires de Pointe-Saint-Charles présentent leur schéma d'aménagement, *La Voix populaire* (Montréal), 21 octobre, p.1-2.
- MOUSSEAU, N. 1989a. Le PEP et ses réalisations, *La voix populaire* (Montréal), 27 juin, p.2.
- MOUSSEAU, N. 1989b. Le PEP : une corporation de développement économique pour tout le Sud-Ouest, *La Voix populaire*, Montréal, 20 juin, pp.18-25.
- MOUSSEAU, N. 1989c. Projet Mc. Gill : La balle dans le camp de Montréal, *La Voix populaire*, Montréal, 2 mai, p.2.
- MOUSSEAU, N. 1989d. Changement de zonage : À quand les consultation ?, *La Voix populaire*, mars, p.4.
- MOUSSEAU, N. 1989e. Le PEP et ses réalisations, *La voix populaire* (Montréal), 27 juin, p.2.
- NEUMANN-HEC (2000) <http://neumann.hec.ca/entrepreneurship/boursespp.htm>, Consulté le 22 octobre 2006.
- NEUMANN-HEC. 2001. Second concours "De l'idée au projet" (1998-1999) : Les nouveaux lauréats une moisson riche en innovations, neumann.hec.ca/entrepreneurship/laureats99.htm- 9k
- NEWMAN, L.H., D.M. LION et W.B. PHILIP.1986. *Community Economic Development : An Approach for Urban-based Economies*, Report 16, Winnipeg, Institute of Urban Studies, 203p.
- NEWS P2P EN VRAC. 2006. DistribuSoft signe une entente avec plusieurs éditeurs de jeux vidéo. <http://benefice-net.branchez-vous.com/nouvelles/06-02/10-156305.html>, 2 février.
- NINACS, P.W.A. 1994. *Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques*, texte de conférence, inédit, «s. p.».
- NOLAN, A. 2003a. Accueil à bras ouverts : l'entreprise au service de l'économie locale, *L'Observateur*, bulletin de l'OCDE, Paris, no 1, juin, «s. p.».
- NOLAN, A. 2003b. *L'entrepreneuriat et le développement local : Quels progrès et quelles politiques?*, Paris, OCDE, 268p.
- NOREAU, P. 1993. *Le mouvement syndical : L'année politique au Québec*, UQAT, 10p.
- NORTH, D.C. 1986. The New Institutional Economics, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 142, fol. 1, pp.230-237.
- NORTH, D.C.1990. *Institutions-Institutionnal Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 28p.
- OCDE. 1983. *Les villes en mutation : Le rôle des pouvoirs publics*, Paris, Comité de l'industrie, 130p.
- OCDE. 1987. *Revitaliser l'économie urbaine*, Paris Cedex, Division des publications, 118p.
- OCDE. 1990. *Réussir le changement : Entrepreneuriat et initiatives locales*, Paris, OCDE, 88p.
- OCDE. 2003. *Finances publiques dans les administrations infranationales*, Département des publications, 66p.

- OLSON, M. 1965. *The Logic of Collective Action : Public Goods and Theory of Groups*, Harvard Economics Studies, Vol 124, Cambridge, Harvard University Press. 176p.
- OSLER.COM. 2006. *Mandats récents : les mandats représentatifs en 2005*. http://www.osler.com/experience_search.aspx?LangType=1036&id=9876 , consulté en décembre 2006.
- PARCS CANADA. 2005. Sites web de l'agence fédérale, http://www.pc.gc.ca/lhn-nhs/qc/canallachine/docs/plan1/sec7/page3_F.asp , consulté le 27 juin 2005.
- PARÉ, I. 1989. Le déclin du Sud-Ouest, *Le Devoir* (Montréal), 20 juin.
- PECQUEUR, B. 2000. *Le Développement local : Pour une économie des territoires*, Paris, Syros, 131p.
- PERRY, S.E. 1987. *Community on the Way : Rebuilding Local Economies in the United States and Canada*, Albany, State University of New York Press, 254p.
- POLE DES RAPIDES. 2005. *Présentation*, Site web. <http://poledesrapides.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=19919&lang=1> (Consulté en avril 2005).
- POLÈSE, M. et W.J. COFFEY. 1982. *Les politiques de développement local : Éléments de définition*, Montréal, INRS-Urbanisation, études et documents; no 3.
- PORTER, M. 1986. *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit de l'Américain par P. Lavergne, Paris,
- PORTER, M. 1995. The Competitive advantage of Inner City. *Harvard Business Review*, mai-juin, pp.55-71.
- POWELL, W.W. 1990. Neither Markets nor Hierarchy : Network Forms of Organization: Préparation des propositions de projet réussis. Coll., *La série Bonnes idées*, p.23-27.
- PROULX, M.-U. 1994. *Développement économique: Clé de l'autonomie locale*, Montréal, Transcontinental, 362 p.
- QUÉBEC. 1983. *Revitalisation des secteurs commerciaux des centres-villes*, Gouvernement du Québec, ministère des Affaires Municipales, 182p.
- QUÉBEC. 1990. *Rapport de la Commission sur la stabilisation du revenu et de l'emploi des travailleurs de l'industrie de la construction*, Québec, Ministère du Travail, 275p.
- REAL, J. et OUELLET. 2002. *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : Propositions d'orientation pour les intermédiaires du développement*, HEC, Congrès international francophone sur la PME, inedit, http://72.14.205.104/search?q=cache:KL75VrvR5PAJ:neumann.hec.ca/recherche/rapports/r2002-2003/man20022003.pdf+REAL,+J.+et+OUELLET.+2002.+Globalisation,+%C3%A9conomie+du+savoir+et+comp%C3%A9titiv%C3%A9+Propositions+d%27orientation+pour+les+interm%C3%A9diaires+du+d%C3%A9veloppement&hl=en&gl=ca&ct=clnk&cd=1&lr=lang_fr, 49p.
- RÉGION WALLONNE. 2000. *Étude relative au benchmarking des dispositifs sous-régionaux d'encadrement aux PME wallonnes*, 7p.
- RESO 2005-b. *Mémoire du RESO sur le NORDELEC*, <http://www2.ville.montreal.qc.ca/ocpm/pdf/P12/7d.pdf> , consulté le 25 novembre 2006.
- RESO. 2000. *Le canal de Lachine : Une voie d'avenir pour le Sud-Ouest*, Montréal, Forum canal de Lachine, 41p.
- RESO. 2001. *Plan de développement récréotouristique du Sud-Ouest*, Résumé, inédit, 9p.

- RESO. 2002. *Plan de développement économique 2003-2006*, Montréal, Conseil d'administration du RESO, 96p.
- RESO. 2002b. *Rapport du Comité d'habitation Sud-Ouest : Construire un espace équitable ou comment gérer la revitalisation*, Conseil d'administration, 138p.
- RICHARDSON, G. 1972. The organization of Industry, *Economic Journal*, Vol. 82, p.883-896.
- RONALD, J.-D. 2000. *Réouverture du canal de Lachine à la navigation de plaisance : Suivi environnemental 1999*, Parcs Canada, <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/archives/eau/docdeposes/transcriptions/tran4.pdf>, consulté en mars 2005.
- RUBIN, B. et C. K. ZORN. 1985. Sensible State and Local Economic Development, *Public Administration Review*, vol. 45, mars/avril pp.333-339.
- SAILLARD, Y. 1995. Globalisation, localisation et spécialisation sectorielle : Que deviennent les régulations nationales ? in *Théorie de la régulation : l'État des savoirs*, sous la dir. de Boyer et Saillard, Paris, La Découverte, p.285-296.
- SALAI, R. et STORPER, M. 1993. *Les mondes de production : Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Édition de l'EHESS, 64p.
- SAVOIE-SAJC, L. 1997. L'entrevue semi-dirigée, in *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, Sainte-Foy, Presses Universitaires du Québec, pp.263-285.
- SCHNEIDER, M. 1985. Suburban Fiscal Disparities and the Location Decisions of Firms, *American Journal of Political Science*, Vol. 29, pp.287-605.
- SCHUMACHER. 1973. *Small is beautiful-a study of economics as if people mattered*, Londres, Blond and Briggs, 288p.
- SCHUMPETER, J.A. 1983. *Théorie de l'Évolution économique*. Paris : Dalloz, 371p. Version originale publiée en 1912.
- SCOTT, A. J. 1993. *Technopolis : High-Technology Industry and Regional Development in Southern California*, Los Angeles, University of California Press, 322p.
- SCOTT, A. J. et M. STORPER. 1992. Le développement régional reconsidéré, *Espaces et Sociétés*, Vol. 7, fol.38, pp. 66-67.
- SÉNÉCAL, G. et D. SAINT-LAURENT. 2000. La géographie face au défi de la requalification des espaces à contraintes environnementales, in *Les espaces dégradés : Contraintes et conquêtes*, Sénécal, G. et D. Saint-Laurent, Montréal, Presses de l'Université du Québec, pp.4-21.
- SHEF, M. 1987. Halt Condos or the Point will Vanish hearing told, *The Gazette* (Montréal), 11 juin, p.A-9.
- SILVESTRO, M., 2001. *Le développement économique communautaire dans le contexte métropolitain : Le cas de Montréal*, Montréal, UQAM, Département des Études urbaines, 108p.
- SOUMIS, L. 1985a et b. Création d'emploi dans le quartier Pointe-Saint-Charles : Les citoyens proposent une nouvelle stratégie de développement économique, *Le Devoir* (Montréal), 23 avril.
- STÖHR, W. 2003. Development from Below : Vingt ans plus tard, in *Reconversion économique et développement territorial*, sous la dir. de Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et B. Lévesque, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p.119-143.

- STORPER M. et B. HARRISON, 1992. Flexibilité-hiérarchie et développement régional : les changements de structure dans des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990, in *Les régions qui gagnent : districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, sous la dir. De G. Benko et A. Lipietz, Paris, Presses Universitaires de France, pp.265-291.
- STORPER, M. 1997. Les nouveaux dynamismes régionaux : conventions et systèmes d'acteurs, in COTÉ, S. KLEIN, J.-L. et M.-U. PROULX (Sous la direction de) *Action collective et décentralisation*, Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS, Rimouski, GRIDEQ-GRIR, 258p.
- TOURJANSKY-CABART, L. 1996. *Le développement économique local*, Paris, Presse universitaires de France, 127p.
- TRANSACTION POUR L'EMPLOI. 2005. Présentation, Site web de l'OSBL : www.cdec-lasallelachine.ca (visité le 7 avril 2005).
- TREMBLAY, D.-G. et J.-M. FONTAN. 1997. *Le développement économique local : La théorie – les pratiques et les expériences*, Sainte-Foy, Télé-université, 579p.
- TROTTIER, M. 1996. La performance économique de Montréal depuis 1987, in *Les défis et les options de la relance économique de Montréal*, sous la dir. de L.-N.Tellier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal, pp.7-21.
- VANDERMERWE, S. 1993. Services Network Structures for Customer-Oriented Strategies, in *Marketing Strategies for Services : Globalization-Client-Orientation-Deregulation*, Sous la dir. de M. Kotsecki, Oxford : Pergamon Press, pp.41-63.
- VELTZ, P.1996. *Mondialisation, villes et territoires*, Paris : PUF, 262p.
- VERDUN. 2000. PLACÉE : Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi : 2000-2003, Verdun, Centre local de développement de Verdun, 99p.
- VERDUN. 2003. *Portrait et réalités socioéconomiques*. Montréal, CLD de Verdun, 78p.
- VEZINA .1986. Pour donner un peu de PEP au quartier, *La Presse*, no 5 juin, 22p.
- VILLE DE MONTRÉAL. 2000. *CLD de Montréal : Rapport d'activités 1999-2000*, 55p.
- VILLE DE MONTRÉAL. 2002. *Profil d'arrondissement: Document de travail*, Lasalle, 33p.
- VOIX POPULAIRE (La). 2002. *Aide aux entreprises*, Cahier annuel du RESO, mars, pp.8-12.
- VOIX POPULAIRE (La). 2003. *Formation générale : Chapeau aux finissants du RESO*, Cahier annuel du RESO, septembre, pp.12-14.
- WATCHEL, A et A. CHABASSOL. 1986. *Les jeunes et le développement économique à caractère communautaire : Compte rendu des tendances internationales*, Ottawa : Secrétariat d'État, Direction de l'analyse des tendances sociales, 64p.
- WILLIAMSON, O. 1975. *Markets And Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications-A study in the economics of internal organization*. New York : The Free Press, 286p.
- WOLF, J., 1981. *Pouvoir et urbanisme : Lausanne et Toulouse: Étude comparée*, Lausanne, Institut des Sciences Politiques, p29.